《纽约时报》第一畅销书《你的水桶有多满？》作者 汤姆·拉思
《影响力》作者 罗伯特·B·西奥迪尼
1995年诺贝尔奖得主 马丁·L·佩尔
联袂推荐

SWAY

The Irresistible Pull of Irrational Behavior

摇摆

难以抗拒的非理性诱惑

[美] 奥瑞·布莱福曼 罗姆·布莱福曼◎著



这本让人**激动不已**的书，

同**《黑天鹅》、《怪诞行为学》**遥相呼应，即将**挑战**你的每一个**想法**。

看哪些力量可以让我们的决断**摇摆不定**，**走入歧途**？

……今天，你**摇摆**了吗？

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

SWAY

摇 摆

难以抗拒的非理性诱惑

［美］奥瑞·布莱福曼　罗姆·布莱福曼◎著
鲁刚伟　何伟◎译



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目（CIP）数据

摇摆：难以抗拒的非理性诱惑／（美）奥瑞·布莱福曼，罗姆·布莱福曼著；鲁刚伟，何伟译.—北京：中信出版社，2008.12

书名原文：Sway

ISBN 978-7-5086-1372-7

Ⅰ.摇… Ⅱ.①布…②鲁…③何… Ⅲ.经济学-通俗读物 Ⅳ.F0-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 170828 号

SWAY:THE IRRESISTIBLE PULL OF IRRATIONAL BEHAVIOR
By ORI BRAFMAN & ROM BRAFMAN
Copyright © 2008 by ORI BRAFMAN & ROM BRAFMAN
This Edition arranged with ZACHARY SHUSTER HARMSWORTH AGENCY
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc., Labuan, Malasia
Simplified Chinese Translation copyright © 2008 by China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVED.

摇摆——难以抗拒的非理性诱惑
YAOBAI——NANYIKANGJU DE FEILIXING YOUHUO

著　　者：［美］奥瑞·布莱福曼　罗姆·布莱福曼
译　　者：鲁刚伟　何　伟
策 划 者：中信出版社策划中心
出 版 者：中信出版股份有限公司（北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦　邮编　100013）
经 销 者：中信联合发行有限责任公司
承 印 者：北京通州皇家印刷厂
开　　本：787mm×1092mm　1/16　　印　　张：11　　字　　数：136 千字
版　　次：2009 年 1 月第 1 版　　印　　次：2009 年 1 月第 1 次印刷
京权图字：01-2008-4848
书　　号：ISBN 978-7-5086-1372-7/F·1492
定　　价：29.00 元

版权所有·侵权必究
凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。　　服务热线：010-84264000
http://www.publish.citic.com　　服务传真：010-84264033
E-mail:sales@citicpub.com
　　author@citicpub.com

VERYCD 分享 互联网

对《摇摆》的众多赞誉

《摇摆》提示我们：我们无疑是这个星球上最复杂、最让人困惑，而且最富冲突性的生命形式……急我们所需，《摇摆》为我们清楚揭示了能将任何人——你的客户、同事、老板以及配偶等——推离理性和逻辑性思维轨道的力量。

——斯科特·贝德伯里（Scott Bedbury）

星巴克前市场总监，耐克全球广告总监，

《新品牌世界》（*A New Brand World*）作者

如果你认为很清楚自己是如何思考的，那么，你最好再想一想！走完这段充满洞见、令人心旷神怡的旅程，到达经济学、行为学、心理学和社会学的最佳交汇点，你便会发现我们太过人性的思维是如何运作的了。

——阿兰·M·韦伯（Alan M. Webber）

《快速公司》杂志（*Fast Company*）创刊编辑

令人震惊的程度与其令人着迷的程度彼此相当，《摇摆》是一本敏锐且颇具说服力的作品，它会对你所有的未来决策产生深远影响。

——罗里·弗里德曼（Rory Freedman）

《纽约时报》第一畅销书《瘦身B计划》（*Skinny Bitch*）作者

奥瑞·布莱福曼和罗姆·布莱福曼揭示了让我困惑多年的某些东西。过去我也曾因为同行的压力否定自己，不过还不止于此。我们总在作出愚蠢的决策！如果能牢记这本书的原则，那么，我们就可以让生活更美好，我们就可以作出更好的选择，我们最终就能独立思考！去读吧，否则，你真的会摇摆。

——蒂姆·德雷珀（Tim Draper）

德丰杰风险投资公司（Draper Fisher Jurvetson）的创建者和总经理

"如果那个时候我有现在的见识就好了！"抱着这个念头的个人投资者，总是在频频浪费时间和金钱。阅读《摇摆》能让这些投资者以更有益的方式，来审视自己的投资、投资顾问以及自己对投资决策的影响——而不仅仅只是正面的影响！

——夏洛特·拜尔（Charlotte Beyer）

私人投资者学会（Institute for Private Investors）的创建者和首席执行官

献给尼拉，

为了你对我们始终不渝的信任。

目 录

导论 → IX

特拉维夫的草原小木屋 / MBA 的第一堂课 / “挑战者”号与 O 形圈 / 误诊 / 心理力量与行为的碰撞

第一章 机场跑道上的鲁莽决定 → 1

在特纳利夫岛起飞 / 鸡蛋销售中的有趣规律 / 包月制付费方式的陷阱 / 一份多余的保险 / 每股 47 美元的股价 / 再见了，玛撒葡萄园岛

第二章 牵累的沼泽地 → 15

“消耗战”与“进攻战” / 冒险的收益 / 只有短吻鳄才能走出去 / 花 204 美元买 20 美元的钞票 / “伟大社会”的终结 / 我们根本就不知道隧道在哪儿

第三章 霍比特人和“缺失的环节” → 29

现实版的《夺宝奇兵》/ 在“爪哇的地狱”搜寻缺失的环节 / 地铁里价值 350 万美元的斯特拉瓦里小提琴 / 5 美分的热狗里面到底是什么东西? / 霍默·辛普森和皮尔丹人 / 莎士比亚错了 / 季票的不同价格与观看乐趣

第四章 迈克尔·乔丹和第一次面试 → 51

选秀的经济损失 / “冷漠的”教师与“热情的”教师 / 恋爱中的大学新生与招聘中的经理 / 漂亮的脸蛋等于更高的经济利益 / “镜子，镜子”效应 / 乔·弗雷迪的解决之道

第五章　一种心理疾病的流行和变色龙效应 → 73

可怕的滚雪球效应 / 糖衣片和百忧解哪个疗效更好 / 被骗的以色列受训士兵 / 一场神秘的“假面舞会” / 你觉得自己真的老了吗？ / 爱情桥

第六章　在法国，太阳是绕着地球转的 → 91

谁想成为百万富翁 / 如何分掉 10 美元 / 感情用事的汽车经销商 / 怎样与风险投资家打交道 / 俄罗斯人的“公平” / 马奇根加人合理的经济模型

第七章　奖金和愉快中枢 → 109

经济补偿的诱惑 / 研究生模拟考试中的叛逆者 / 愉快中枢的魔力 / “劫持”利他中枢 / 对上课出勤率的特别嘉奖 / 金钱刺激与期望因素

第八章　持有异见的法官 → 125

最高法院的讨论会 / 群体的压力与厚如可乐瓶底的眼镜 / 发起人、拦截者、支持者、旁观者 / “我们不会在乎你们给土豆起的名字。” / 机长并非上帝 / 从机组资源管理培训中受益 / “挑战”的三个步骤

结束语 → 143

令人恐惧的潜流 / 长远观点很关键 / 禅宗大师的眼镜 / “让过去成为过去” / 垃圾与珍品 / 电缆工、银行家和医药代表的共同之处 / 扮演“魔鬼代言人”

致谢 → 155

Preface
导 论

特拉维夫的草原小木屋

↓↓↓↓

MBA 的第一堂课

↓↓↓

“挑战者”号与 O 形圈

↓↓

误诊

↓

心理力量与行为的碰撞

在我们成长的过程中，母亲希望我们仿效的偶像有两个。第一个——当然也是无出其右的一个——就是《草原上的小木屋》（*Little House on the Prairie*）中的罗兰·英格斯·怀德①。在妈妈眼里，她就是完美的化身。当我们和妈妈顶嘴时，她便会严厉地问：“难道罗兰·英格斯·怀德也会这么说话吗?”而当我们忘了做作业、把脏盘子留在了水槽里，或者惹了什么麻烦时，罗兰·英格斯·怀德就会从 19 世纪的美国草原，赶到 20 世纪

① 罗兰·英格斯·怀德（Laura Ingalls Wilder，1867 ~ 1957），美国著名的儿童文学作家。1932 年，出版了她的第一部作品《大森林里的小木屋》。在她 65 岁到 90 岁去世的 25 年间，总共完成了 9 本《小木屋》系列小说，现均为世界儿童文学的经典之作。——编者注

80 年代的特拉维夫，敦促我们赶紧把事情做好。

第二个榜样，就是妈妈的堂兄莱利（Reli），他是位非常成功的律师，曾是哈佛大学致毕业告别辞的学生代表。在我们眼里，莱利甚至也能“在水面上行走”①。

尽管奥瑞在十一年级时曾想上法学院，不过，后来我们两人都没有从事法律工作。但是，如果算上莱利的话，我们三个在这位犹太母亲的眼里简直就是“圣三一”了——莱利是位律师；罗姆是位心理学家；而奥瑞则是位商界人士。

从某种角度上说，本书源于我们的不同生活道路。奥瑞获得了工商管理硕士学位，而罗姆则取得了心理学博士学位。奥瑞在上商学院的第一天，原以为自己会沉浸在金融学、经济学和会计学的海洋里，可是，他的第一堂课，也就是罗伯托·费尔南德斯（Roberto Fernandez）教授的那堂课，则让他意识到，这里并非是一片宁静的海洋。

费尔南德斯声音洪亮，底气十足。他头顶众多的“光环”，个个都十分耀眼，这让你会虔敬地坐在椅子边缘眼睛一眨不眨地注视着他。“我要告诉你们一个奇闻，”他在开学的第一天对这些雄心勃勃的 MBA 说，“人并不是理性的。”接着，费尔南德斯展示了一幅画面颗粒感很强的幻灯片，那是一幅拍摄于 20 世纪 50 年代的开胸手术照片。“看到他们正往病人心脏灌注的白色东西了吗?”费尔南德斯在一旁说，“那就是——石棉。”学生们屏住呼吸，不知道该作出什么反应才好。

“我可没开玩笑，”他声音低沉地说，“并不奇怪，被灌注了石棉的病

---

① 圣经《新约全书》上记载说，救世主耶稣曾在水面上行走。——译者注

人会相继死去。”但是，医院一直在沿用这个方法。费尔南德斯问全班同学，对这些客观信息熟视无睹的情景，在大家身上曾经发生过多少次呢？

之后，他换了个方式，给学生们分发了一张图表，上面是关于一种被称为“O形圈”的人造橡胶密封圈的机械工程数据。“看看这张图表，”他说，“它说明了随着温度的降低O形圈失效的可能性情况。”数据显示，在32华氏度[1]，这种在机械设计中频繁使用的O形圈会失去柔韧性，从而不能发挥正常作用。这时，学生们都不知道他接下来要说什么。

事实表明，这种有问题的O形圈，正是“挑战者”号航天飞机的一个部件。航天飞机发射的前夜，制造这种O形圈的那家公司的工程师曾建议推迟发射，因为O形圈在次日预计的低温天气条件下是否会出问题，他们还没有得到确切答案。然而，尽管他们对此表示了担忧，不过，决策层还是作出了如期发射的决定。

看到奥瑞和同学们在入迷地倾听，费尔南德斯又讲了几个类似的关于非理性行为的故事：电影制片人胁迫导演聘用一位显然很不适合其角色的女演员，某个制造商明知故犯地生产会引发火灾的飞机制动器，等等。

费尔南德斯的观点是：尽管我们大都觉得自己的行为是理性的，但实际上，我们更容易作出非理性的举动。在从商学院毕业以后的很长时间里，奥瑞一直谨记着这一观点，正是这一观点让我们意识到，我们的未来职业，比我们最初想象的会有更多的普遍性。费尔南德斯成了我们经常谈到的一个词汇。当我们谈到某个人的行为显然非理性的时候，我们会说：“那完全是个‘费尔南德斯情境’。”我们发现，在我们的生活中，在读到

---

① 在美国人的日常生活中，多采用“华氏温标”。它和摄氏度的换算关系为：摄氏度＝（华氏度－32）÷1.8。——编者注

的“财富500强”公司失策的报道里，这种情境也无处不在，甚至连政治家和那些深受我们尊崇的人也会深陷其中，概莫能外。

一直以来，尽管我们从没达到罗兰·英格斯·怀德的境界，不过，我们两人后来却都成了作家。

本书的真正起源，来自一次奥瑞与詹金斯（Jenkins）共进晚餐时的谈话。詹金斯是一位医生，在他30年的职业生涯中，大部分时间都在从事产科工作。他拥有一位妇产科医生应该拥有的所有优秀品质——他很耐心，他愿意倾听，他很聪明，最重要的是，他经验丰富。正因为如此，会让人觉得他作出的决定一定是正确的。

谈话逐渐转向了群体动力（group dynamics，也称为“团体动力”），以及情绪在决策过程中如何扮演重要角色的问题。奥瑞不假思索地说：“我敢肯定，在你们这个科学工作者的群体中，你们对某件事情的看法会各不相同。”

詹金斯医生在谈到医生同样无法抵御非理性的力量时，神情严肃。因为攸关生死，所以，他们的非理性行为的后果是灾难性的。

在为本书的写作进行调查研究时，我们获得了一个检验詹金斯医生论断的机会，采用的方式就是跟踪急诊室医生的行为。我们在急诊室和布赖恩·黑斯廷斯（Brian Hastings）医生谈话时，他讲了一个即使在最专业的内科医生身上也会发生的关于非理性行为的故事。

就在这次谈话的一周前，一位女士抱着孩子惊慌失措地来到急诊室。她说，她两岁的女儿艾米肚子疼得厉害。腹痛可能只是消化不良这种并无大碍的问题的征兆，但是，那位女士却对孩子的这一问题表现出了过度的担心。通常情况下，医生会马上开始着手为艾米作检查，并对艾米的症状

作出诊断。

黑斯廷斯医生停顿了一下，之后，很快列举了急诊医生应该采取的系列措施。但实际上，在当时，医生们并没有专注于艾米，也未采取任何检查措施，而是将注意力都集中到了艾米母亲的身上：她既惊慌又紧张，而且表现出了过度的担忧——基本上就是那种反应过度的父母。基于这样的主观判断，医生们就让艾米回家了。

第二天，艾米和她的妈妈又来到了急诊室。医生们知道，在处理刚学会走路小孩的情况时，倾听孩子父母的陈述是绝对重要的，因为他们常常对孩子的问题具有非常敏锐的感觉。但是，这一次，医生们发现了艾米妈妈反应过度的更多证据：在医院，她显示出了“疑病症患者”（hypochondriac）——也就是他们常说的“医院常客”——的所有征候。于是，医生们还是没给艾米作任何检查，再一次把她们打发回家了。

第三天的情形与前两天如出一辙。艾米和她的妈妈再一次回来了，这让医生们更加确信了自己的判断——这位母亲的确是反应过度。但是后来当艾米失去了知觉的时候，医生们才意识到出了大问题。但一切为时已晚。黑斯廷斯医生回想起当时的情形，摇了摇头：“我们没能救活她。”

如果能客观诊断当时的病情，急诊室的医生们完全能认识到艾米是需要留院观察的。但是，他们完全忽视了警示信号，一而再、再而三地将那个刚刚学会走路的孩子打发回了家。就在医生们将艾米的母亲认定为“医院常客”的那一刻，他们就落入了我们称之为“判断偏差”（diagnosis bias）的迷离心理状态，换句话说，在我们为某个人或者某个情境定性的那一刻开始，我们便会对所有与我们的判断相左的证据视而不见了。

为什么这些训练有素且经验丰富的内科医生，会作出有违他们所受的

多年训练的选择，并最终葬送了一个孩子的生命呢？我们希望搞清楚，在这一情境下，以及在人们偏离合理轨道的无数其他情况中，到底发生了什么。

什么样的心理力量（psychological force，也称心理力）导致了我们的非理性行为呢？它是如何造成我们在职场中踯躅不前的呢？它是如何影响我们的企业和人际关系的呢？它何时会将我们的钱财甚至我们的生命暴露在风险之下呢？它又是如何影响了我们的其他一些经济行为呢？为什么当我们已经被它影响和控制的时候，我们却意识不到呢？

在接下来的章节中，我们将探究几个导致人们的理性思考"出轨"的神秘心理力量，同时，我们还将分析每种心理力量是如何以非常相近的方式，对不同的人产生影响的。

写作本书时，有一点已经变得很清楚，那就是：我们所有人都很容易陷入受到非理性行为支配的境地。不过，通过更好地认识这些心理力量难以抗拒的诱惑，或许，我们在未来再次成为它们受害者的概率会大大降低。

ANATOMY of an ACCIDENT

第一章　机场跑道上的鲁莽决定

在特纳利夫岛起飞

↓↓↓↓↓

·鸡蛋销售中的有趣规律

↓↓↓↓

包月制付费方式的陷阱

↓↓↓

一份多余的保险

↓↓

每股 47 美元的股价

↓

再见了，玛撒葡萄园岛

荷兰皇家航空公司4805号航班的乘客此时并不知道，他们的安危的确完全掌握在世界上经验最丰富、技术最精湛的一位机长手中。机长雅各·范·赞藤（Jacob Van Zanten）深谙飞行诀窍，他对航空细节的关注、操作的有条不紊以及毫无瑕疵的飞行纪录，让他成了领导荷兰皇家航空公司安全项目的不二人选。很自然地，航空公司也开始热情有加地拿他四处炫耀。一则印有这位机长微笑照片的杂志广告说明了一切：“荷兰皇家航空公司：来自让准时成为可能的人。”甚至连经验老到的飞行员——他们可不是那种很容易表现得喜形于色的人——也将他视为了不起的人物。

在这架波音747从阿姆斯特丹飞往加纳利群岛（Canary Islands）拉斯帕尔马斯机场（Las Palmas Airport）的途中，范·赞藤一定有种自豪感。今天的飞行平稳、精准，这已成为他个人的金字招牌。本次航班的日程很简单：在拉斯帕尔马斯机场着陆，加油，之后，运送另一批乘客返回荷兰。

突然，范·赞藤收到了来自空中交通管制部门的一则紧急通知。拉斯

帕尔马斯机场花店发生了一起恐怖爆炸事件，给机场造成了严重混乱，机场将会关闭，何时开放，另行通知。

机长知道，在这种时候，最重要的就是保持镇静并谨慎从事。他曾经针对这种情况演习过无数次。实际上，范·赞藤刚刚才从一个由他带队的为期6个月的安全培训班结业，课程培训的恰恰就是如何应对此类情况。

按照标准规程，机长遵照指令，在离原目的地50海里之外的一个机场降落。这个机场位于特纳利夫岛。下午1点10分，他的飞机和其他几架类似的飞机转道降落在那个机场。

这时候，即使你不是个训练有素的民航飞行员，也能看得出，特纳利夫岛的机场不是个像肯尼迪国际机场这样的大机场，这只是个小型机场，仅有一条并不是为大型喷气式客机准备的跑道。

在飞机安全停在跑道边时，机长看了看表。看到当时的时间，他被一个令人不安的念头纠缠住了，无法摆脱——规定停留时间。

最近，荷兰政府制定了严格且复杂的规定，每位飞行员都必须恪守不渝。与总部联系后，范·赞藤迅速计算了一下，他认为，自己返航起飞的最迟时间是下午6点30分。在规定停留时间以后起飞是不被允许的，这种做法不但是违规的，而且还是犯罪，会受到严重的监禁惩处。但是，遵守规定停留时间，则会带来很多复杂的问题。在特纳利夫岛机场，没有其他机组可以代替他们把乘客接走，数百名乘客得在此滞留过夜。这就意味着航空公司要为他们安排住处，而在这个岛上，并没有足够的旅馆可以接纳如此多的旅客。此外，在这里发生的一次时间延误，还会造成荷兰皇家航空公司多个航班的取消。看似微不足道的一次临时改道，会轻易演变成一场航运梦魇。

不难想象，范·赞藤所感受到的压力有多大，以及为什么他会变得如

此坚定地希望节约时间。就像当你赶赴一个重要约会的时候，已经迟到了却又遇上红灯一样，你虽然尽力告诫自己要保持镇静，可你知道，你的声誉随时都会受到损害；你的挫败感渐趋增强，可你却无计可施。不过，有一件事范·赞藤可以做：决定让乘客待在机舱里。这样，当拉斯帕尔马斯机场重新开放时，他就可以立即起飞。

但是，特纳利夫岛机场塔台上的空中交通控制人员可没这么想。这是一个热带岛屿上的小型机场，现在停满了来自世界各地因为拉斯帕尔马斯机场发生爆炸而转道降落在此的飞机。不但塔台上的人手不够，而且空中交通控制人员也并不急于让飞机起飞，事实上，他们已经准备通过晶体管收音机收听一场实况转播的足球赛了。着陆20分钟以后，范·赞藤收到了塔台的通知，要他通知乘客们下飞机。看样子，他们得滞留好一会儿了。

其后，特纳利夫岛机场的工作一直在以蜗牛般的速度推进。时间已过了一小时。机长时刻在考虑将延误的时间降低到最低限度的办法。他和机组人员开了个应对策略会，并与荷兰皇家航空公司总部联系，以确定规定停留时间开始之前还有多少时间。一小时的等待变成了两个小时，后来，机长想出了一个主意。范·赞藤决定在特纳利夫岛机场加油，这样，在拉斯帕尔马斯机场中转的时间就能节约半小时了。

但是，这个节约时间的想法却产生了令人失望的结果。范·赞藤的飞机刚开始加油，拉斯帕尔马斯机场就传来了机场终于重新开放的消息。可是，太迟了，要耗费半小时的加油工作已经无法停止了。

最后，就在飞机准备停当，马上就可以起飞时，意想不到的事情又发生了，老天又来破坏他们的计划——浓雾开始在跑道上弥漫开来。

在此加油的决定已经使他懊恼不已了，所以，这时候，范·赞藤起飞

的愿望变得更为强烈了。雾越来越大，能见度变得只有 300 米了——情况非常糟糕，以至于从驾驶舱的窗子望去，连跑道的尽头都看不到。

范·赞藤知道，雾气变得越大，特纳利夫岛机场关闭的可能性也会随之越来越大。他无须滞留一夜而离开特纳利夫岛的“机会之窗”正在关闭。现在，他必须起飞，否则，就再也走不成了。

机长接下来的行为完全与其身份不符。范·赞藤加快了引擎的转速，飞机慢慢滑上跑道。

“等一会儿，”范·赞藤的副驾驶不解地说，“我们还没收到塔台的起飞许可呢!”“我知道，”机长边松开制动边回答，“边走边请示。”

副驾驶打开无线电，接到了航线许可——也就是批准了航班的飞行计划。但是，塔台并没有下达至关重要的起飞许可。然而，范·赞藤已决心起飞，所以，他打开节流阀，飞机开始沿着雾气重重的跑道前进。

就在这架大型喷气式客机不断加速时，范·赞藤突然看到了一幅无法想象的、最可怕的情景——泛美航空公司的一架波音 747 飞机正停在前方的跑道上，而范·赞藤正在全速冲向那架飞机。

停下或者转向都已经不可能了。凭借本能，范·赞藤知道，提前起飞是他的唯一机会。“起来！求你了!”机长急切地催促飞机。他拼命拉起机头，拖在地面的机尾溅起了炫目的火花。

范·赞藤的飞机机头勉强越过了停在跑道上的那架波音 747，可是，就在整架飞机看似可以飞越过去的时候，范·赞藤的飞机机身腹部却撞上了那架泛美航空公司飞机的顶部。

荷兰皇家航空公司的这架客机摔了下来，并沿着跑道又冲出去了 500 多码，然后突然发生了严重爆炸。

范·赞藤、其他机组人员以及所有的乘客全部遇难。那天，共有584人在这场灾难中丧生。

航空界大为震惊。这是历史上迄今为止最为严重的飞机相撞事故。一个国际专家组很快来到特纳利夫岛机场。他们检查了所有物证，并与目击者面谈，还仔细检查了驾驶舱录音的每个片段，以期确定事故原因。

专家们很快就排除了机械故障和恐怖袭击的可能。将那天发生的所有事情拼凑在一起后，事情已经变得很清楚了：另一架飞机也在跑道上，那就是泛美航空公司的1736号航班，它没有进入滑行道支路，最后停在了错误的地点。罕见的大雾天气也是灾难的原因之一。范·赞藤看不到泛美航空公司的那架客机，泛美航空公司那个航班的飞行员看不到范·赞藤的飞机，而塔台上的管制人员也看不到这两架飞机中的任何一架。此外，塔台上人手不足，而且管制人员的注意力又被当天的足球赛事分散了。

尽管存在这些因素，不过，如果范·赞藤在接到起飞许可之后再起飞，这场悲剧就不会发生。为什么这位经验丰富的飞行员、航空公司安全项目的领军人物，会作出如此鲁莽而且不负责任的决定呢？

事件调查者所能给出的最佳解释就是：范·赞藤深感挫败。但是，这一说法并不完全合理。感受到挫败感是一回事儿，无视工作规程、忘记安全规则则是另一回事儿。

毋庸置疑，范·赞藤经验丰富；毋庸置疑，他训练有素；毋庸置疑，他很擅长自己的工作。可在生死攸关的时刻，他怎么能将自己所受的职业训练和工作规程完全弃之不顾呢？

航空专家在事故原因调查中遍查了所有证据，但是，特纳利夫岛机场的有些东西则仍被隐藏，无法揭示。在当时滚滚而来的浓雾和拥挤的机场

中，一股无法察觉的心理力量正在发挥效力，正是这股力量，将范·赞藤推离了理性的轨道。

不断有研究表明，我们的行为和决策过程，会受到一系列心理潜在倾向力量的影响，这些潜在倾向力量的作用和普遍性，远比我们大多数人想象的大得多。在本书中，我们将勾勒出非理性行为的疆域图，并描述那些导致我们“摇摆”的力量。

饶有趣味的是，就像河流一样，这些力量可以汇合成更为强大的力量。通过追踪这些潜流，我们便可以根据在沿岸发生的各种事情，建立起一个看似不可能的联系：一位股票投资者的行为，有助于我们更好地理解国家元首的决策过程；学生购买剧院演出票的行为，阐释了考古学界发生的一场有关人类进化的激烈争论；美国 NBA 选秀的过程，指明了工作招聘面试程序中的一个致命缺陷。

通过对这些心理潜流以及它们对我们产生的意外影响的勾画，我们能看到哪里的潜流力量最为强大，能看到它们的不断变化如何帮助我们理解人类某些令人困惑的未解之谜。这些隐秘的潜流和力量包括“损失厌恶”（loss aversion，即我们避免遭受可能损失的强烈倾向）、“价值归因”（value attribution，即根据我们对某人或者某事价值的最初感知，为它们事先赋予某些特性的倾向）及“判断偏差”（即对那些与我们对某人或某情境的最初判断相左的证据视而不见）。通过理解这些及其他几股神秘力量的运作原理，有一点已确定无疑，那就是：无论是一位国家领导人，还是一位大学橄榄球队的教练；无论是一名坠入情网的大学生，还是一位风险投资家，都无法免受非理性行为难以抗拒的牵引力的影响。弄清让我们在工作和个人生活中的行为如此缺乏理性的原由后，我们看到了令人着迷的规

律，在看似毫无关联的事件之间浮现了出来。

为帮助我们破解发生在范·赞藤机长身上的迷局，让我们首先来分析一下这些潜流。我们在看似不可能的地方——社区超市的鸡蛋货架之间和橙汁货架之间——最先发现了这样的线索。

美国农业部前研究人员丹尼尔·普特勒（Daniel Putler）教授，将大量的时间用在了考虑鸡蛋问题上。他在研究中，仔细跟踪并研究了南加利福尼亚州鸡蛋销售的所有环节。他从数据中发现了某些很有趣的规律。比如，通常情况下，鸡蛋的销售量在每月的第一周较大；复活节前几周的销量会非常大，节后一周的销量则会大幅下降。这种结果并不奇怪。令人惊奇的是，通过分析收款台那些能反映出鸡蛋价格波动的数据，普特勒发现，购买鸡蛋的人群是个非常敏感的群体。

经济理论认为，人们对价格波动的反应程度应该是相同的。一位经济学教授会这样想：如果价格下降一点，我们会多买些；如果价格上涨一点，我们会少买些。换句话说，经济学家不会认为，人们对价格上涨比价格下降更敏感。但是，普特勒发现，当价格上涨时，购物者确实表现出了过度反应。

如果你降低鸡蛋的售价，那么，他们会多买一些。但是，当鸡蛋的价格上涨时，他们的消费量则会降低2.5倍。

任何对需要采购的商品有预算的人，都能告诉你这种结果是如何产生的。如果价格下降，你会略感高兴。但是，如果你看到价格比上周上涨了，那么，你心里会有一种“噢，不!”的感觉，并就此决定：这周的早餐不吃煎蛋了，改喝麦片粥。这种对价格上涨的厌恶，与你买到便宜货而获得的满足是不成比例的。

遭受损失的痛楚，往往要比赚钱的快乐强烈得多，这种情形我们都经历

过。感觉到高价格所带来的损失，购物者会不由自主地将蛋箱放回货架。

受到损失痛苦影响的，并不仅仅是买鸡蛋的人。一组研究者在印第安那州的橙汁购买者中间重复了普特勒的研究过程，并得到了完全相同的结果：就像洛杉矶做煎蛋的人对鸡蛋价格上涨的反应一样，美国中西部的橙汁饮用者，对价格上涨的过度反应并无二致。不管身居何处，也不管人们对早餐的偏好如何，损失都比获得显得更突出。

普特勒的研究结果揭示了一个经济学家已苦苦探究了数年的秘密。没有什么显而易见的合理理由，可我们就是会对觉察到的损失作出过度反应。

这一论断是理解范·赞藤行为的关键所在。不过，在我们回到特纳利夫岛的事故现场及其对事故的调查之前，有一点至关重要，那就是先看一看我们对损失的厌恶在我们的决策过程中是如何发挥作用的。

想一想当我们开通一项新电话服务时，作出看似很简单的决定的过程。选定适当的电话业务功能之后，我们会面临着这样的选择：我们可以按通话分钟数付费，也可以选择包月制付费的方式——这样你可以随时煲“电话粥”。按时收费很可能是我们的最佳选择，因为我们大多数人的通话时间，都不会长到需要包月制付费的程度。

但是，正是这种时候，对损失的厌恶感不期而至，我们开始想象自己或许有时也会像青少年那样和朋友通过电话聊到深夜。因为对即将到来的巨额话费单心存恐惧，为“以防万一”，我们选择了通话不限时的包月制付费方式。

经济学家可能会指责我们作出的愚蠢选择，但是，在决定选择哪种付费方式时，为了避免潜在的损失，我们愿意作出一些牺牲。

在多年按客户拨号上网的分钟数收费以后，当美国在线推出包月制的收费方式时，也偶然发现了这一现象。有 3 个月的时间，美国在线的服务

器一直处于拥堵状态。正如美国在线的首席执行官解释的，包月制的收费方式"效果太好了"，新客户成群结队地前来签约开通此业务，互联网用户也想避免按时付费的方式给自己带来的潜在损失。

单单是"损失"这一词语，就能在我们心里激起令人惊异的强烈反应。像爱维斯（Avis）和赫兹（Hertz）这类的汽车租赁公司，针对销售一种既没用而且价格又很高的产品的这一难题，它们就有效利用了这一强大效应。当我们租车时，我们的信用卡实际上已经自动为汽车所能出现的所有问题提供了保险，更不用说我们自己的汽车保险了。但是，租车公司依然会向人们推销额外的保险，这种保险不但是多余的，而且一年的费用高达5 000美元。通常情况下，我们对这种纯属浪费钱财的产品会不屑一顾，可是，当柜台后的销售代表马上就要把新福特"金牛座"车（Ford Taurus）的钥匙递给我们，并问我们是否想购买"碰撞险"（loss damage waiver，也称为"碰撞盗抢免除险"）时，情况就不一样了。

当我们听到那些词语时，我们的头脑便开始快速运转：如果我运气不好，真的出了车祸怎么办？如果因为某些理由，我的信用卡不能包赔损失怎么办？一般情况下，我们从来都没想过放弃一份只是为了加倍安全但价格高得离谱的保险单，这是损失的威胁让我们对这个事情进行重新考虑的结果。

从大背景来看，超市购物者的行为，电话消费者的行为，互联网用户的行为，以及租车者的行为，与机长范·赞藤的行为是何其相似啊！逼近范·赞藤的潜在损失，都来自规定停留时间的"副作用"：为乘客提供食宿的花费、航班延误的连锁反应，以及给自己准时美誉造成的"污点"。

范·赞藤避免航班延误的愿望最初是微不足道的。起初，他只是想让乘客待在机舱内以节约时间。但是，随着延误的时间越来越长，潜在损失

也越来越迫近。到了滞留一夜的长时间延误看起来已经几乎无法避免的时候，范·赞藤开始变得十分专注于避免延误，以至于他忽略了所有其他方面——无论是他的职业常识，还是多年的专业训练。

当然，签订某种收费方式的电话业务，与特纳利夫岛的悲剧之间有天壤之别。毫无必要地花费一些美元是一回事儿，而没有接到塔台起飞许可就起飞则是另一回事儿。你会认为，在那种情况下，在攸关数百人生命的时候，机长会比正常情况下更加慎重地履行职责，他的行为会更为谨慎。这一假设将我们引向了第二条线索。正如哥伦比亚大学商学院的埃里克·约翰逊（Eric Johnson）教授向我们解释的，某个潜在损失越重要，我们对损失的厌恶也就越强烈。换句话说，所处情境越危险，我们越容易很快作出非理性的决定。

如果说有人确实很善于洞悉这类危险，那么，这个人就非乔丹·沃尔特斯（Jordan Walters）莫属了，他供职于投资机构美邦公司（Smith Barney）硅谷分公司。乔丹恰恰是你期望的那种理财规划师：他很沉着、体贴，而且还总是愿意花时间倾听。当我们坐在他的办公室喝着他拿给我们的听装苹果汁时，很容易忽略外面的情景。就在门外，他的同事们正在为数百万美元的股票交易提供咨询。

乔丹可不是个只关注数字的人，他还真诚地关心客户，当客户作出错误决定时，他会感到担心。他尤其记得他的一位客户的情形。“一个家伙走进来，”他回忆说，“他有一家自己创建的企业，那是个生物技术初创企业，后来成功地被一家上市公司收购了——他成功了！他可以退休了！可以去玛撒葡萄园岛[①]了！”

---

① 玛撒葡萄园岛（Martha's Vineyard），是美国马萨诸塞州外海的一个岛屿，著名的度假胜地，许多富豪在岛上拥有豪宅。——编者注

毫无疑问，那个“家伙”已经飘飘然了。他很可能把自己获得意外之财的事情告诉了所有人——从园丁，到孩子的老师，以及大学同学们。

但是，乔丹告诉这位新客户，将自己财富的绝大部分都投资于他的生物技术公司，无异是将所有的鸡蛋都放到了一个篮子里：“噢！这可太糟糕了！你的投资太集中，我们得想办法解决这个问题。”因为多元化投资才更有道理，于是，乔丹提出了一个可靠计划：将你持有的股份，每季度按预先设定的固定比例卖出。他建议那位客户：“这样，你的决定就不会受到情绪的影响了。”

但是，这位投资者想以更高的价格将自己的股票卖出。他刚刚卖出了自己的公司，他已经赚取了大钱，为什么就此止步呢？乔丹回忆说：“后来的情况是这样的，他到我这里时，股票的价格是每股47美元，我们将他的所有股票卖出了差不多10%。”

其后不久，股价开始下跌。“股价下跌到了每股42美元，他说，‘如果回升到47美元，我就再卖出一些。’”

感觉到金钱正在从自己的指缝间溜走，这位客户渐渐生出对损失的厌恶，其感受与范·赞藤的感受惊人相似。就像那位机长一样，因为全神贯注于及时挽回损失，所以，这位投资者挽回损失的愿望变得日益强烈，而且对其他方面越发视而不见了。

但是，乔丹意识到，这位客户太过迫切地想弥补损失，以至于忘记了自己承担的风险。“如果股价继续下跌怎么办?”他问那位客户。这时候，以乔丹的理性判断来看，每股47美元的股价并没有什么魔力，没人敢保证股价还能回到那个水平。相反，股价还有继续下跌的趋势。但是，对那位客户来说，以任何低于每股47美元的价格卖出股票都意味着损失——这可

是应该不惜任何代价避免的灾祸。

“后来，股价下跌到了每股 38 美元，” 乔丹回忆道，“那位客户说：‘你听我说，如果股价反弹到每股 44 美元，我就会卖出。’” 股票经纪人将这种思维称之为“追逐损失”（chasing a loss）——这个时候，投资者会无视当前市况，已“戴上眼罩”，抱定了最大限度挽回损失这一唯一目标。

乔丹告诉自己的那位客户，持有这样的股份寄望于股价的反弹太过冒险了。但是，那位客户并不接受这一判断，他要自己来操作。他没有采纳乔丹的建议，而是坚决持有自己的股票。“（股价）最后下跌到了每股 12 美分。他从自己股票中得到的唯一收益，就是（他最初卖出的）那 10%。”

或许，痛楚是难免的，可那位投资者本可以以每股 42 美元的价格卖出股份，虽然这意味着可能要放弃购置豪华游艇的梦想，不过，他依然可以保住大部分财富，并实现去玛撒葡萄园岛安享退休生活的计划。同样，范·赞藤本来也是可以接受自己准时美誉中的一个污点的，本可以留在特纳利夫岛过夜。对他们两人来说，只是为了避免遭受潜在的损失便甘冒一切风险——无论是一生的积蓄，还是乘客的生命——无疑是不值得的。你会认为，如果有很多东西都处在危险之中时，人们会谨慎从事。但是，正像乔丹谈到的：“你可能看不到，（股价）下跌的势头正在失控，我得说，你把市场理解错了。” 这正是那些隐秘力量发挥效力的时候。

现在，我们已经得到了两个重要线索。第一，范·赞藤对潜在的损失产生了过度反应；第二，因为很多事情都处于关键时刻，所以，他更容易采取极其危险的冒险行动。但是，我们还缺少另一个线索。为了彻底破解特纳利夫岛灾难的迷局，我们需要去参观一下“沼泽地”（Swamp）。

The SWAMP of COMMITMENT

第二章　牵累的沼泽地

“消耗战”与“进攻战”

↓↓↓↓↓

冒险的收益

↓↓↓↓

只有短吻鳄才能走出去

↓↓↓

花 204 美元买 20 美元的钞票

↓↓

“伟大社会”的终结

↓

我们根本就不知道隧道在哪儿

在佛罗里达大学的沃博湖泛舟，可能会有一次令人不安的体验。这里的风景是典型的南方景色，这个湖——或许，我们更应该称之为沼泽——的四周，是茂盛的湿地野草，高耸的橡树遮荫蔽日，覆盖着厚厚的西班牙苔藓，橡树的树根浸泡在温暖的水里。唯一杀风景的是，这里的昆虫昼夜不停地嗡嗡作响，那里的蚊子会让你抓狂。

但是，当你看到水里有一双奸诈的眼睛正盯着你时，你的浪漫情怀很快就会烟消云散。是的，它们就是佛罗里达大学的吉祥物，遍布沃博湖的短吻鳄。听说它们不会攻击成人，可划塑料小艇泛舟湖上就说不准了。

在盖恩斯维尔（Gainesville），沃博湖还不是最广为人知的沼泽。这一殊荣当属佛罗里达大学的橄榄球体育场，它被人们亲切地称为“沼泽地”。

每年的秋天，成群结队的露营者、休闲车和运动型多功能车都会蜂拥来到校园，当赛季临近时，成人们会沿着湖岸捕捉已经被喂饱了的短吻鳄。

空气中弥漫着比赛即将来临的激动情绪，在这一片喧闹声中，栖息着范·赞藤“拼图”缺失的最后一角。

不妨想象一下，在这种时候，下面这位盖恩斯维尔先生的状态如何呢?史蒂夫·斯普瑞尔（Steve Spurrier）教练在学校为“短吻鳄队”准备比赛的混乱中感觉很舒服。他在南方长大，曾作为明星四分卫效力于佛罗里达大学橄榄球队，并获得过令人羡慕的海斯曼奖杯（Heisman Trophy）。23岁以后，他又回到了佛罗里达大学的橄榄球场，担任了球队教练。

斯普瑞尔于1990年来到学校时，描述短吻鳄队最值得称道的用语是“待修房”（fixer - upper）。这支球队从来没有在橄榄球联合会的比赛中取得过名次，实际上，因为球队的前任教练被判违规，球队当时正处于“察看期”。

说斯普瑞尔手头儿有工作可做，显得太轻描淡写了。事实上，这位教练义无反顾地创造了一个奇迹，球迷们对其强烈的激动，直到多年以后仍然使人记忆犹新。斯普瑞尔的超凡魅力、与球队的亲密关系，以及为球队引进天才新秀的举措，都为“沼泽地”的名声大振帮助良多。但是，斯普瑞尔最重要的举措，或许应该是发现了对手战略部署上的一个弱点。

多年来，橄榄球联合会的各支球队一直在恪守“消耗战”的原则：它们要求队员采用保守的策略，尽可能抓住球不放手（在橄榄球圈子里，人们将其称之为“占有时间”），希望在防卫战中胜出。这种战略虽然不一定会得高分，不过，能损耗对手的体力，而且也能消耗时间。换句话说，教练们采用的是不输的比赛策略。

想想看，橄榄球联合会球队教练们的行为，很像乔丹·沃尔特斯的那位投资者——出售生物技术公司获得的意外之财几乎损失殆尽，他们不是

将注意力集中于让收益最大化，而是专注于如何避免损失。正是这种心理，为斯普瑞尔洞开了一扇机会之窗。一言以蔽之，斯普瑞尔之所以在橄榄球联合会比赛中傲视群雄，靠的是赢得比分的策略，靠的是引入他称之为“趣味和进攻”的策略。

当我们终于见到斯普瑞尔时，他解释说，就像所有教练一样，他也有自己的保守性动作名录：“比如，短暂的掩护性传球、线后短传，等等，这些战术为你赢得比赛提高了胜算。”但是，斯普瑞尔的战术还大大得益于这样的信念——“冒险才奏效，你必须要让你的队员敢于尝试。”也就是说，斯普瑞尔的队员传球更频繁，更富有攻击性，更渴望触地得分。

“趣味和进攻”策略，使佛罗里达大学短吻鳄队横扫了橄榄球联合会东南部赛区[①]的所有其他球队。佛罗里达大学的体育场也因此而赢得了“沼泽地”的绰号，因为人们认为，“只有短吻鳄才能活着走出去。”

这就是我们的两个隐形力量或者说两个支配力量中的第一个开始发挥作用的地方。斯普瑞尔之所以获得了显著的优势，是因为其他教练专注于努力避免潜在损失的发生。不妨想一想一位大学橄榄球队教练的情况。当你在城中步行时，从你身边经过的球迷拉住你和你聊比赛，他们立刻就会成为比赛专家——从来都不怕把你昨天比赛的失误对你直言相告。比如，你采用的那个策略是错的。你简直就是球迷和评论家“烤架上的肉串”。此外，向校友募集资金的成败以及你今后的工作，都取决于橄榄球队的成功。所有这些压力都会累加起来。就像普特勒研究的购买鸡蛋的人一样，损失会显得很突出。正如斯普瑞尔教练和我们谈到的：“教练首先想到的

---

① 包括阿拉巴马州、佐治亚州、南卡罗来纳州和佛罗里达州在内的地区。——译者注

是，千万别干任何可能导致比赛失败的事情。”

你可能会觉得，在与佛罗里达大学短吻鳄队这类球队的对垒中，输掉几场比赛以后——更不用说整个赛季都毫无建树了——教练们会重新评估他们采用的“消耗战”策略。

但是，他们没有。

正因为如此，斯普瑞尔和他的短吻鳄队，才一直凌驾于阿拉巴马、田纳西和奥本等过去不可一世的大学球队之上。其后的6年，斯普瑞尔教练和他率领的球队4次赢得了分赛区冠军，并最终获得了全国总冠军。而对手球队的教练们，则始终恪守着“消耗战”的老旧战术。

但是，那些教练之所以成为“殉难者”，不只是因为他们对损失的厌恶，他们的失败还与称之为“牵累”（commitment）的支配力量密切相关。也就是说，他们采用“消耗对方、紧紧抓球”策略的时间已经太久了，他们已很难将其一丢了之了。他们总是忠实地沿着自己一直以来都在行走的路线前行，他们变得太过忠诚，甚至连考虑一下采用不同路径的想法几乎都不可能。努力避免潜在损失的心理，让这些教练采用了“消耗战”策略，而他们已经实施了多年策略的牵累，则让他们已无力应对斯普瑞尔的出色策略了。

我们都曾以这样或者那样的方式感受过牵累无所不在的引力，当我们投入时间、投资金钱时，当我们将公司的资源投入到某一特定项目时，如果事情的进展出了问题，我们会很不情愿接受。同样，当我们与他人的关系陷入重重麻烦时，往往不可能想到将这种关系放弃：我们一起共度的所有时光怎么办？我们所有的梦想和计划怎么办？虽然断绝这样的关系确实很困难，然而，如果只是因为过去的牵累而保持关系，那么，从长期来

看，我们很可能会遭受更多的伤害。

这两种力量——对损失的厌恶和牵累——的每一种，都能单独对我们产生强大的影响，而当这两种力量整合起来时，我们会更难逃脱它们充满诱惑的魔力。

当马克斯·巴泽尔曼（Max Bazerman）在哈佛大学的谈判课上推出“20 美元拍卖游戏”时，学生们感受到的恰恰就是这两股力量整合到一起的效应。

人们都说从小孩子手中拿走糖果很容易，巴泽尔曼教授则发现，从哈佛大学的 MBA 手里拿走钱会更容易。

在推出这个课程的第一天，巴泽尔曼教授宣布，要做一个看似颇为平淡无奇的游戏。他在空中挥舞着一张 20 美元面值的钞票，这张钞票就是他贡献的拍品。

每个人都可以自由竞价，拍卖只有两条规则。第一，竞价的加价单位是 1 美元。第二条规则要诡异些——当然，竞拍获胜者会赢得那张钞票，但是，竞拍的第二名必须兑现自己当时叫出的竞拍价格，尽管他或她最终会一无所获。也就是说，这是一个由叫价第二位的人结束活动的游戏。

确实，拍卖开始的时候，因为大家发现了一个可以以低价得到那张 20 美元钞票的机会，所以，纷纷迅速举手竞拍，就此，拍卖正式启动。一阵竞价高潮随之而来。正像巴泽尔曼描述的那样：“情况总是一样的。刚开始时，出价上涨得很快，群情激昂，直到价格进入 12 美元到 16 美元的区间时才有所平缓。”

拍卖进行到这个时候，对所有参与竞价的人来说，情况已经变得很清楚了，那就是：他们并不是唯一想以低价得到那张 20 美元钞票的人。现场

出现群体退缩的景象。就像感觉到洪水水位的上涨一样，学生们变得越来越紧张不安、战战兢兢。“除了那两个出价最高的人以外，所有的人都退出了拍卖。”巴泽尔曼解释说。

不知不觉间，那两个出价最高的学生就陷入了困局。“一个竞拍者出价16美元，而另一个人则报出了17美元的竞拍价，”巴泽尔曼说，“出价16美元的那个人，只能将报价提高到18美元，要么就得认亏16美元。”到了这时候，每个人都想尽快把钱弄到手，谁都不想成为花了不少钱却一无所得的傻瓜。也就是在这时候，两个学生采用了类似于橄榄球消耗战的策略，他们对采用不输的战略越来越坚定。

就像一列失控的火车，随着拍卖的继续，出价上升到了18美元、19美元，之后，又达到了20美元。出价越来越高，其他学生不知道自己应该是继续观战呢，还是索性离场。巴泽尔曼回忆说：“当然，当竞拍价格超过20美元的时候，其他人都大笑了起来。”

从理性的观点来看，对竞拍者来说，显而易见的决定应该是：接受自己的损失，在拍卖进程变得更加失控之前，停止继续出价。但是，说起来容易做起来难。拍卖的惯性和一旦放弃便会遭受损失的迫近危险，让那两个学生欲罢不能，而出价的不断上升则使损失变得越来越大。之后，两股力量的相互作用愈演愈烈：坚守选定的策略，激发他们再次出价，驱动竞拍价格不断上涨；而拍价的上涨又加剧了遭受潜在损失的痛楚。

所以，两个学生继续竞相出价，21美元，22美元，23美元，50美元，100美元，最后达到了创纪录的204美元。多年来，巴泽尔曼一直在进行这项实验，不过他从来也没有输过一分钱（他还将拍卖的所有收益都捐献给了慈善组织）。无论是大学生，还是参加研讨的企业总经理，不管竞拍

者是什么人，他们始终都无法逃脱被控制的结局。

他们为自己挖的坑越深，便越会继续挖下去。

我们已经看到了范·赞藤机长是如何受到“损失厌恶”的影响的：对他来说，避开规定停留时间是无比重要的。但是，加上牵累的力量，你就会进入这样一种情境，这种情境甚至会让经验最为丰富、最具能力的专业人士的行为出轨。

范·赞藤抵达浓雾弥漫的跑道起点之前，潜在损失的痛楚看起来让他十分不堪（他已向自己作出了从岛上起飞的郑重承诺），以至于在他的头脑中已经无法认真考虑除马上起飞以外的任何其他计划了。

这种损失厌恶和牵累的联合效应，同样会在公司董事会会议和其他各种会议上一次又一次地反复出现——甚至连美国政府的最高领导人也不能避免。

如果说 20 世纪 50 年代的政界就像《生还者》（*Survivor*）中的一个情节一样，那么，林登·贝恩斯·约翰逊（Lyndon Baines Johnson）无疑就是其中的胜利者。

坚定和被胁迫之间只有一条细若游丝的界限，而约翰逊总统则可以自由地游走于两者之间。他入选国会以后，习惯在夜里的任何时间给议员打电话，搞他们一个措手不及。后来，作为总统，在白宫的正式接见场合，他会突然宣布来一场“游泳中场休息”，之后，他便脱光衣服，赤条条地跳进游泳池。这种做派总是让来宾既受震惊，又觉恐慌。

但是，约翰逊总统的这些行为并不只是为了表达自己的不满，他的这种行为方式是因为其心中的理想。其他的政治家大都来自上流社会，而他以前的成长环境却充满了贫穷。他亲眼看到过，美国南方穷人的生活到底

有多么悲惨。

约翰逊总统回忆说："有些人渴望得到权力，只是为了神气地向人们炫耀，只是为了听到'向统帅致敬'的欢呼；有些人则是为了树立自己的声望，为了有能力购买收集古董、购买精美的东西。不过，我希望得到权力，是为了将东西送给人民——将各种各样的东西送给各种各样的人。"确实，约翰逊总统一直致力于消除穷人的苦难，以及给予非洲裔美国人和其他少数民族族裔应该得到的权利。

他把完成富兰克林·德兰诺·罗斯福总统开创于"经济大萧条"时代的事业当做了自己的使命。虽然约翰逊对"新政"（New Deal）带来的社会进步赞赏有加，不过，他认为，罗斯福总统实现社会进步的最终目标依然尚未完成。

约翰逊总统利用其"斗牛犬"策略，发动了其政治生涯中最重要的一场战役：向贫穷开战。

身高 6 英尺 3 英寸的约翰逊总统，总是"居高临下"、直接逼近他人的脸庞、迅速震撼他人内心，通过压倒一切的气势让盟友和反对者臣服。《民权法》（Civil Rights Acts）的通过、反贫困社会计划的确立、联邦医疗救助方案（Medicare）和公共医疗补助计划（Medicaid）的实施，以及联邦教育基金的设立，使"伟大社会"（Great Society）——美国历史上最伟大的社会变革之一——初具雏形。

1964 年，约翰逊总统的政治威望达到顶峰。美国开始从肯尼迪总统遇刺的阴霾中恢复过来。民主党在国会中占有多数席位，约翰逊总统的支持率直线飙升，大部分议员要么对他的目标表示支持，要么因为害怕而不敢表示反对。他后来回忆说："我太了解国会了，就像了解我的夫人一样。"

但就在他通过法律手段完成重大改革的毕生梦想——从让城市中少数民族族裔聚居区的现状成为过去，到为公众普遍提供卫生保健保障——即将实现的时候，他却在不知不觉间成了巴泽尔曼拍卖现场中的一位“竞拍者”。

这个拍卖过程分为三个阶段。第一个阶段是2美元起始阶段——在这个阶段，所有人都双眼圆瞪、表现乐观，每个人都想得到“免费的午餐”。而在拍卖的最后一个阶段，人们的出价超过了20美元，人们为自己挖的坑越来越深，但并不想停下来。不过，最有意思的则在于中间阶段，也就是竞拍价格处于12美元到16美元区间的阶段，这时候，“火车”前进的方向第一次清楚显露出了，但也正是在这一阶段，损失厌恶和牵累相遇了。

约翰逊总统进入拍卖的过程，与巴泽尔曼的学生们走进课堂的过程非常相似，只不过在他面前晃动的不是一张20美元的钞票，而是终止共产主义在东南亚蓬勃发展的“理想”。

对这位总统来说，北越的共产主义者就像一个不堪一击的对手：他们没有强大的军队，没有高新技术，没有资金，并且也没有国际社会的广泛支持。1965年，约翰逊总统对北越发动了空中轰炸，目的旨在切断共产主义者的给养，这是他在拍卖中的第一次举牌——相当于报出了2美元的竞拍价。因为面对的是一个孱弱的对手，同时自己又有强大的军火库可供支配，所以，前景看起来颇为乐观——就像巴泽尔曼拍卖游戏第一阶段出现的惯常情况一样。

但是，仅仅几年之后，约翰逊总统就深深陷入了拍卖的第三个阶段。1968年，部署在越南的美军人数超过了50万，且已有数万人阵亡，约翰逊总统付出的已经远远超越了20美元的界限，为此，他懊恼不已：“都说

光明就在隧道的尽头，见鬼去吧！我们根本就没走进隧道，甚至连隧道在哪儿都不知道。”就像橄榄球联合会比赛中那些斯普瑞尔教练的对手一样，总统虽然遭受了失败，但依然没有改变策略。

约翰逊总统最后输掉的可远不止是在越南的这场战争。战争不但让他无法圆满实现其“伟大社会”的计划，而且民众支持率也大幅下滑，并最终断送了自己的政治前途（他决定不再进行连任竞选）。多年以后，他回忆道：“我从一开始就知道，无论选择走哪条道路，都会被钉上十字架。”他解释说：“如果我为了在世界的另一边参加那场他妈的战争而离开自己深爱的‘女人’——‘伟大社会’——那么，我会失去家里的一切。我的所有计划……我为人们提供教育和医疗保健保障的所有梦想……”但是，他还认为，“如果我放弃了战争，任由共产主义者接管北越……那么，随之而来的，将会是一场旷日持久的全国性论战——一场残酷而且极具破坏性的论战，而这样的论战会彻底摧毁我的总统任期、扼杀我的政府，并且会破坏我们的民主政治”。

具有讽刺意味的是，他提到的这些本不想看到的状况，最终还是都发生了。不过，弄清约翰逊总统的决策过程出现偏离的关键，则是在拍卖过程中的第二个阶段——也就是竞拍者的出价处于 12 美元到 16 美元区间的阶段。一方面，约翰逊总统已经清楚看出了战争的走向。1964 年 5 月，总统与其国家安全顾问的一个电话完全证实了这一点。“昨天晚上，我就是睡不着，一直在想这个问题，”约翰逊总统吐露，“我想得越多，就越他妈的想不清楚，似乎我们又陷入了另一场朝鲜战争。这种情况让我烦恼不堪。实在看不出，我们是不是还能信守自己的承诺全身而退……我认为，我们不值得为它而战了，可又觉得我们无法全身而退。见鬼，这是我从来

也没遇到过的最大混乱。”

但是，刚刚过了一小会儿，约翰逊总统就坦承了自己另一方面的恐惧：“如果你从共产主义者身边逃走，他们可能会一直追进你家中的厨房。”

因为受到“拍卖”惯性的驱策，因为对屈服所带来的损失深感恐惧，约翰逊总统放弃了安全撤退的机会。这就是竞拍价格进入12美元到16美元阶段时所发生的情形。非常奇怪的是，两股潜流的汇聚，会给人带来异乎寻常的乐观心理。看到表面上的潜在损失，我们总会怀抱一线希望，相信一切都将好起来。

事实上，如果你更仔细地倾听约翰逊总统的演讲，会觉得他的极度乐观、他的坚定，以至于他的全部手段，看起来熟悉得令人惊恐。约翰逊总统的演说词，甚至他用来描述越南的特定语汇，都与后来乔治·W·布什总统对伊拉克的评述有着惊人的相似。

“没有简单的答案，没有信手拈来的解决方案。”约翰逊总统宣告。“在伊拉克取得成功没有神奇的方案。”布什总统宣称。

这种思维上的相似性，并不是个性相同的产物，也不是政治意识形态相同的产物，而是源于一种共同的语言——两个人使用的都是巴泽尔曼拍卖游戏的语言。

两位总统都显示出了不可撼动的忠诚信念和坚持到底的决心。约翰逊总统称：“我们是不可战胜的。我们永不疲倦。我们不会撤退，无论是公开的，还是在毫无价值的协定的掩护之下的。”布什总统则坚称：“我们必将胜利。我们将坚持不懈，我们必将打败这个敌人，捍卫来之不易的自由疆土。”

此外，两人还怀有同样的乐观心态。当越南的局势变得越来越失控时，约翰逊总统称：“我认为，在最近3年里，在建设一个持久政府方面，

我们已经取得了重大进步。”同样，当伊拉克战争显然已经无法取得轻松胜利的时候，布什总统却宣称：“伊拉克拥有了新货币，拥有了一支全新的军队，拥有了具有代表性的地方政府，拥有了一个有取得民族自决权紧迫时间表的‘临时管理委员会’。”

与阿莫斯·特维斯基（Amos Tversky）合作首次发现并记述了损失厌恶想象而获得诺贝尔奖的经济学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman），为人们在这种情境中的心理给出了一个生动的描摹：“现在撤退，就意味着要接受不可避免的损失。”他在谈到人们为自己挖掘一个越来越深的“政治深坑”时写道：“这个选择显然缺乏吸引力。”当人们将这一力量与牵累的力量混合起来时，“坚持不懈会成为相对更具吸引力的选择，即使成功的机会渺茫，并且由延迟而造成的失败代价会更高”。

损失厌恶自身的力量已经很强了，如果它再与牵累汇聚到一起，那么，它们会成为塑造我们思维方式和决策过程更为强大的影响力。

就像我们即将看到的，牵累往往会得到另一股力量的支持，而这一力量将会把我们引向“缺失的环节”的探求之旅。

The HOBBIT and the MISSING LINK

第三章　霍比特人和“缺失的环节”

现实版的《夺宝奇兵》

↓↓↓↓↓↓

在“爪哇的地狱”搜寻缺失的环节

↓↓↓↓↓

地铁里价值350万美元的斯特拉瓦里小提琴

↓↓↓↓

5美分的热狗里面到底是什么东西？

↓↓↓

霍默·辛普森和皮尔丹人

↓↓

莎士比亚错了

↓

季票的不同价格与观看乐趣

这是你在电影里常常看到的镜头——只不过为了使画面情景更完整，你还需要加上《夺宝奇兵》（*Indiana Jones*）电影的主题音乐。

2004年秋季的一天，人类学教授和法医专家迪安·福尔克（Dean Falk）博士正坐在家里的电脑前。这时电话铃响了。掠过福尔克头脑的第一个念头就是：“希望这个人不是电话推销员。”她从来也没想过，这个电话将会让她的生活发生多么大的变化。

“嗨!”电话那头的一位男士说道，“我是戴维·哈姆林（David Hamlin），是国家地理学会（National Geographic Society）的。”似乎猜中了福尔克的心思，他很快又补充说：“我不是推销杂志的。”

哈姆林难掩心中的激动：“我迫切想和你谈谈的想法至少有两个月了，可我一直不能和你说，因为我想告诉你的事情刚刚解禁。不过，现在好了，禁令已经解除，我可以和你随便说了。”

“你不是在开玩笑吧？真的吗?”福尔克问道。

哈姆林笑了起来。

"我敢保证是真的。我刚从印度尼西亚回来，我们在那儿给国家地理频道拍片子，"他说，"我之所以给你打电话，是因为迈克·莫尔伍德（Mike Morwood），也就是一位发现者，向我推荐了你。"

哈姆林开始给福尔克讲述莫尔伍德在爪哇海偏远的弗洛里斯岛上的意外发现。那时候，莫尔伍德还是澳大利亚一位名不见经传的人类学家。

福尔克后来向我们解释说，弗洛里斯岛和类似的海岛非常有意思的是，它们在生物进化方面是著名的"均衡器"。在此，形体小的物种会变得越来越大，而形体大的物种则会变得越来越小，最后物种的形体都变得和德国牧羊犬的大小差不多。没有人确切知道为什么会发生这种"海岛效应"，但是，据科学家推测，这是生物对食肉动物相对很少且资源供应相对有限的环境遗传适应性的结果。的确，过去数十年来，人类学家在弗洛里斯岛发现的骨骼化石看起来似乎是来自《爱丽斯梦游仙境》（*Alice in Wonderland*）中的生物：从6英尺长的蜥蜴、巨鼠，到体形矮小的大象。

但是，在这些骨骼化石中，人们还发现了精巧的石器，其中有些可以追溯到数十万年前。人们认为，这些石器只能是由人类制作的。不过，蹊跷的是，直到4万年前，人类才来到这些海岛上。"在很长、很长的时期内，没有原始人类，只有石器。"福尔克解释说。制作了这些人工制品的一定是人类，既拥有智慧又能灵巧运用双手的一定是人类。然而，至今尚没有能证明那些人到底是谁的考古学证据。

正是在这种情况下，莫尔伍德的发现出现了，以人类学的观点来看，这是一个令人难以置信的发现。这个发现不但破解了精巧工具的迷局，而且清楚显现出了我们人类进化的一个分支。

福尔克并不怀疑，伴随某个重大发现的出现，她很可能会遭遇某个心理潜流，一个世纪之前，这一心理潜流曾统治过整个人类学界，同样是这股力量，曾造成数千人对一位世界上最优秀的小提琴演奏家的免费演奏视而不见，曾渗透进一种能量饮料并进而改变了人们的“思维敏捷度”，并曾在科学历史上的最大骗局中扮演重要角色。

同样是这股力量，会哄骗我们对街上一件漂亮的物品视而不见——只是因为它是别人遗弃的，会让我们排拒一个无经验的工人提出的伟大设想，会让我们对由某位声名卓著的人士或者拥有出色纪录的人空想出来的有缺陷的商业计划投入大笔资金。

虽然福尔克当时并不知道，不过，她很快就将亲眼目睹历史的重复。19 世纪 50 年代，科学界处于一场大变革中。在德国尼安德谷（Neander Valley）发现的一种古人类的化石，让科学家们就“这种生物到底是什么”的问题发生了激烈的争论。这种生物的特征与我们的特征非常相近，但是，其骨骼还不是人类的骨骼。这种生物有个特征更为明显的鼻子、更厚的颅骨，而且拥有蹲伏型体形，也就是说，它的样子很像我们现在想象中的穴居人。起初，科学家们认为，这些遗骸是一名俄罗斯士兵留下的，他在拿破仑战争中意外死亡。但是，达尔文的《物种起源》则为阐明这一问题提供了一个全新的视角。通过进化论的“透镜”来看这些遗骸，科学家们推测，它们一定属于现代人类的某个更近的祖先——也就是我们今天所知的全新物种“尼安德特人”（Neanderthal）。

当时，人们认为进化是个线性过程（不过现代理论认为，进化的过程更类似于复杂得多的家谱图）。据此，科学家们认为，在猿人和更像人类的尼安德特人之间，还存在着一个明显的断层。这个“缺失的环节”

(missing link，也称为“进化缺环”、“失去的一环”、“迷失的环节”）因此而成了欧洲科学家的“圣杯”。

但是，如果自己没有要寻找什么的某些想法，你就无法找到缺失的环节。为此，科学家们为这种神秘的生物勾画了一个类似于“嫌疑犯画像”的草图，他们认为：这种生物大脑较大，不过，体形像猿。据此，他们开始按图索骥地挖掘。

与此同时，荷兰一位聪明的学生尤金·杜波依斯（Eugene Dubois），对生物的进化变得越发痴迷。确实，杜波依斯后来真的完成了历史上最重要的发现之一——他的这一发现，对迪安·福尔克和21世纪在弗洛里斯岛上的发现来说，具有令人惊异的暗示意义。

杜波依斯29岁的时候获得了医学学位（名次位列全班之首），并已结婚、育有一女，后在大学担任教授之职。欧洲的科学家那时还在继续挖掘，但是，除了成堆的表明他们努力的石头之外，他们一无所获。缺失的环节依然渺无踪影。

不过现在，杜波依斯开始着手解决这一问题。在花了几个月的时间阅读了有关这一课题的所有文献和理论之后，杜波依斯得出了这样的结论：科学家们寻找遗骸的地方完全是错误的。于是，他辞掉了大学的教授职位，将组建不久的家庭搬到了东印度群岛（East Indies），那是多年来很多史前猿人的遗骸相继被发现的地方。杜波依斯肯定地认为，那儿就是缺失的环节等待被发现的地方。

因为自身没有多少资金，没有政府的支持，而且也没有相关组织的赞助，所以，对杜波依斯及其家庭来说，生活异常艰辛。后来，杜波依斯罹患了疟疾，热带疾病又夺走了他刚出生不久的孩子的生命。工作让人筋疲

力尽——探索浓密的未知地区，探访人迹罕至的洞穴，遭遇老虎和其他野生动物。但是，经过 3 年的探究之后，杜波依斯“找到了金矿”。1891 年 10 月，他的团队在一个名叫牙威（Ngawi）的地区探察，该地炎热、荒凉，古时以熔岩喷发而著称，俗称“爪哇的地狱”。

直到团队碰巧发现一个初看起来很像椰子壳的东西之前，那一天与其他的日子并没有什么不同。经仔细查看，人们开始变得激动不已，那是个头骨。“在接近河流左岸的地方，”杜波依斯报告说，“一个美丽的头骨被发掘出来。”那个头骨当然不是猿的头骨。“就我们对物种所知，这个头骨不是现在存在的黑猩猩的头骨。因为，首先，这个头骨更大；其次，这个头骨的腔拱穹窿更高。”

在头骨附近，杜波依斯还发现了一个腿骨，很显然，这个腿骨与头骨同属一个个体。但是，腿骨看似受过重伤，好像被箭状物击中过，之后愈合了。这一发现非常重要，因为它表明了这个个体被他所在的群体照料并治疗过，否则腿伤会使他无法动弹，这会让他无法活着看到自己的腿伤痊愈。

杜波依斯知道，他的发现非同小可。所有的证据都指向一个结论：这是一个全新的史前物种，比猿更发达，但还不是完全意义上的人类。这个进化的环节拥有比任何人想象得都更像我们现代的人。他甚至能直立行走。杜波依斯写道：“很显然，从腿骨的整个构造来看，它与人类身体中的腿骨所承担的机械角色是一样的。”唯一的重要区别在于这个头骨的结构和大小，它比现代人类的头骨更小。这个缺失的环节现在拥有一个人类的身体和更小的大脑，而不是更大的大脑、像猿的体形。

杜波依斯为这一发现兴奋不已。他记录了所有的事实，勾画了完整的

草图，并仔细求证了自己的结论。但是，科学界对这一发现的反应却出乎他的意料。一位专家根据头骨的大小，认为是一种“病程罕见延长”的小头畸形病（一种能导致大脑变小的神经学疾病）现代死亡者的头骨。另一位专家则认为，头骨化石来自“某种大型长臂猿”。还有人坚称，这个头骨和腿骨之间根本就没有任何关系。杜波依斯试图捍卫自己的发现，但是，几年以后，这一发现基本没人理睬了。

以我们在前一章讨论过的牵累观点来看这个故事，很容易就能明白，为什么科学家们会无视杜波依斯的发现。人类学家一直在坚守着某一进化观点，而拥有较小的大脑、能直立行走并依从某个群体的原始人类显然并不符合这一观点。而将其视为不正常的现代人类，或者将其视为一种前所未知的长臂猿，显然比改变进化理论要容易得多。

不过，杜波依斯依然颇感困惑，而且很气愤。他为自己是个真正的科学家深感自豪，同时他也希望其他科学家要尊重他严谨的工作方法。毕竟，他仔细记录了发掘的所有环节，其中包括他对这一发现勾画的详细草图。但是，我们今天所知的“直立人”（Homo erectus）的化石——人类学历史上最重要的发现之一——却在杜波依斯的家里尘封了数十年。

对我们来说，弄清19世纪的科学家对杜波依斯作出反应的方式，是至关重要的，因为它清楚显示了我们即将遇到的另一股力量。虽然他们的轻蔑反应，可部分归结为他们对以前抱持的信念的坚守，不过，其中还有另一股力量在发挥作用，这就是牵累与我们称之为“价值归因”的控制力交汇的地方所产生的力量。价值归因是指我们基于对某人或者某事的“感知价值”，而不是客观数据，为其灌注某些特性的倾向。

要想明了价值归因在人类学界以外如何发挥作用，我们需要快速前进

一个多世纪，在华盛顿特区的街道底下来一次旅行。

2007 年 1 月的一个清晨，儿童广场（L'Enfant Plaza，也称为“朗方广场”）地铁站即将响起音乐。清晨 7 点 51 分，正值上班高峰时间，一位穿着牛仔裤、戴着棒球帽、相貌平平的男士，若无其事地拿出他那把价值 350 万美元的斯特拉瓦里（Stradivarius）小提琴准备演奏。他就是约夏·贝尔（Joshua Bell），当今最优秀的小提琴演奏家之一，他常常在座无虚席的顶级音乐厅为听众演奏。往来匆匆的地铁乘客并不知道，贝尔现正在参与《华盛顿邮报》的一个秘密的现场研究项目。

贝尔的地铁演奏，以巴赫的《无伴奏小提琴奏鸣曲和组曲》（*Sonatas and Partitas for Unaccompanied Viloin*）开始，这是这种乐器最具代表性和挑战性的乐曲之一。在接下来的 43 分钟里，演奏一直在持续进行着，但是，在这个 1 月的清晨，他的周围没有如潮的听众，没有雷鸣般的掌声，也没有耀眼的闪光灯。一位世界上最优秀的小提琴演奏家，正在地铁站里免费为人们演奏，但是，似乎没有人留意到。1 097 位乘客从贝尔身旁走过，几乎没人停下脚步。只有一位男士听了几分钟，两个孩子看了几眼。一位女士刚好认出了这位小提琴演奏家，然后不敢相信地张大了嘴巴。

这时候，乘客们可能急于赶车而无暇顾及贝尔。但是，很显然，现场有新闻摄影记者在拍照，再说，也有人知道这位男士是位演奏高手，所以，至少应该有更多的人忙里偷闲，驻足倾听。不过，不妨想一想约夏·贝尔在地铁乘客面前的装束。他并没有穿着正式的演出服装，也没有站在舞台上。在那时，无论从哪方面来看，贝尔都是一个像你我一样的普通人，不过是个普普通通的街头流浪艺人。尽管他的演奏听起来并不像个普通的小提琴手，但他看起来的确并不出众。不知不觉间，地铁乘客就将他们的价值判断——棒

球帽、牛仔裤以及地铁站这样的地点——强加到了演奏质量上面。所以，当人们从贝尔身边走过时，大部分乘客甚至都没往贝尔的方向瞧上一眼。他们这时听到的并不是出色的演奏，而是“街头音乐”。

对贝尔的演奏不屑一顾的华盛顿特区的地铁乘客，受价值归因影响的方式，与人类学界对杜波依斯的发现不予理睬的方式如出一辙。在人类学界看来，与直立人化石相关的所有环节都毫无价值：化石的发现者杜波依斯在人类学界是个无名小卒；英国科学家对“爪哇的地狱”是人类祖先栖居地的观点更是嗤之以鼻；此外，头骨化石太小了，这与人类学界对缺失的环节应该是什么样子的先入之见相去甚远。就好像杜波依斯虽然手里拿着一把价值连城的斯特拉瓦里小提琴，可并没有人注意一样，因为他戴着棒球帽、穿着牛仔裤。

不过，我们很容易理解，为什么科学家和地铁乘客会作出那样的反应。在我们的日常生活中，就确定什么事情才值得我们关注的问题，价值归因扮演着“心理捷径”（mental shortcut）的角色。当我们遇到一样新东西、某个人或者某种情境时，我们赋予它（他）们的价值，会塑造我们对它（他）们的进一步感知：无论是对我们在跳蚤市场发现的一个价格低廉的古董了无兴趣，还是对雅致的专卖店中名师设计的昂贵手包赞赏有加。比如，不妨想象一下你在大街上偶然发现一个别人丢弃的大衣柜的情形。你是会觉得那个衣柜很可能是个罕见的珍品呢，还是会反射性地认为它一定有什么问题？同样地，价值归因也会影响我们对他人的认知。我们可能会拒绝“无关紧要”的人提出的想法和言辞，可能会盲目赞美深受尊敬的人提出的建议。

这并不是说一个人的身份地位毫无意义，也不是说某件产品的价格通

常不能让你对其真正价值形成客观的判断。但是，当我们过于广泛地运用"价格标签"（无论是真实的，还是比喻性的）的时候，我们的理性判断就会受到蒙蔽。下面我们来看看科尼岛的游客，碰上企业家内森·汉德沃克（Nathan Handwerker）的新小吃摊时发生的情形。1916 年，这位波兰移民做起了买卖，他决定将用他妻子的古老配方制作的热狗只定价 5 美分，以和科尼岛定价 10 美分的传统热狗的卖主展开竞争。虽然汉德沃克的热狗和竞争对手的热狗一样美味（均以真正的牛肉制作而成），但是，他的摊位几乎没有吸引到任何顾客。科尼岛的游客将这些"让人费解的"半价热狗视为劣等食品，他们纳闷，配方里到底是些什么廉价的、不合标准的配料呢？即使汉德沃克为买热狗的人提供免费腌菜或者乐啤露（root beer），也于事无补，他的销售状况依然乏善可陈。如果说他的策略有什么作用的话，那就是免费赠品更加剧了价值归因的顽固。

直到汉德沃克想到了一个颇富创意的新招数，他的热狗生意才真正红火起来。他招募附近医院的医生站在自己的摊位前吃他的热狗，并让他们穿着白大褂、挂着听诊器。因为人们很看重医生的地位，顾客们想，连医生们都在这儿吃，那么，热狗一定不错。所以，不久人们便开始买汉德沃克的热狗，自此，他的"内森著名热狗"大受欢迎。这个故事可能会让你想到，我们可能已经错过了很多值得关注的东西，而原因则在于我们对它们的价值形成的先入之见。

但是，先入之见也可以走双向道。就像我们即将看到的，正是迎头冲击尤金·杜波依斯的价值归因现象，让一群科学家与一个不择手段的骗子热情相拥。

在杜波依斯的发现之后，其他原始人类化石在全世界相继被发现。

但是，在此方面，英国却一直无所作为，直到查尔斯·道森（Charles Dawson）出现。

不像杜波依斯——一个不为人知的荷兰科学家——道森是个英国人，他声名显赫，广受尊敬，而且被地质学会推选为特别会员。他在同行中迅速发迹的传奇故事是这样的：当年当他正在苏塞克斯（Sussex）的皮尔丹（Piltdown）工地外沿一条泥土小路闲逛的时候，碰巧发现了一块燧石。很显然，那块燧石并不是那个地方的，所以，道森就问附近的水渠挖掘工是怎么回事。他们证实，燧石是他们挖出来扔到泥土小路边的。之后的对话很可能是下面这个样子：

“哦，你们在挖沟的时候有没有发现一些头骨？”

“没有。”

“好吧，如果你们挖到，请告诉我一声。”

据道森说，他会时常去走访那些工人，有一次，他们真的给了他一件东西：一个“原始人类”的头骨。在接下来的几个月中，又奇迹般地发现了更多的头骨碎片，其中包括一个保存极为良好的颚骨。就是靠这些所谓的“史前之物”，道森昂首步入了大英博物馆自然历史馆。为保险起见，他还加上了一枚真正的古象牙齿，大概来自一个肯定曾在英国的大草原上漫游过的史前栖居者。

弄清道森的样本（称之为“皮尔丹人”［Piltdown Man］）有多么粗劣是至关重要的。头骨来自一个中世纪的人，但是，为了使它看起来年代更为久远，这个头骨曾被放在一桶棕色颜料里浸泡过。那个颚骨来自现代的一个猩猩，为了使其牙齿更像人类，它的牙齿曾被锉过。即使你不是福尔摩斯，也能识破样本的骗局。

形容皮尔丹人实体模型的最佳方式，就是使用霍默·辛普森[①]的那句口头禅。正如大英博物馆自然历史馆馆长描述的，皮尔丹人"也许很难看，可能拖着脚行走，但是，他的大脑和头骨一定属于人类，只是有些猿的特征"。看到博物馆里皮尔丹人的立体模型，优雅地磨着一根被当做工具的棍子，你几乎觉得他会喊出"D'oh！"[②]了。

但是，当英国的科学家们审视皮尔丹人的时候，他们并没有看出那是个粗劣的样本。相反，他们对这一新发现深表惊叹，因为这个发现证实了他们秉持的两个信念。

第一，皮尔丹人证实了文明确实起源于英国。一位人类学家自豪地宣称："一想到英国打出的这张王牌，我就兴奋不已。"科学家觉得自己与这个化石有着某种情感上的联系。"他"被视为人们的远祖，"无疑是人类发端时期的人"。在道森声称发现头骨化石的沟渠边，英国人竖起了一块纪念碑，上面的碑文自豪地写道："在这里的古河床砂砾层，查尔斯·道森先生、F. S. A. 发现了皮尔丹人的头骨化石。"

此外，皮尔丹人还证实了科学家们的假设——缺失的环节拥有像人类一样的大脑和像猿一样的体征。

杜波依斯发现的直立人化石哪怕只得到一半的"吹捧"也是好的，可是没有，没有哪位人类学家将其视为真品。但同时，皮尔丹人则得到了科学界绝大多数人的推崇。只是到了1952年，科学家们才最终——而且是小心翼翼地——设法揭露了这一骗局。

---

① 霍默·辛普森（Homer Simpson）是美国动画电视剧《辛普森一家》中的一名虚构角色。——译者注

② D'oh是霍默·辛普森的口头禅。2001年，该词被收入《牛津英语词典》，解释为：得知发生严重问题时表示沮丧。——译者注

为什么科学界对杜波依斯的真正发现不屑一顾，反倒对道森的伪造品推崇有加呢？其原因同样可以归咎于价值归因。用比喻的说法来说，如果说杜波依斯戴着棒球帽、穿着牛仔裤，那么，道森则是穿着一身华美的演出服——燕尾服以及其他装束一应俱全。换句话说，因为人们将道森视为高贵的、声誉卓著的人，所以，他的发现自然被赋予了极高的价值。另外，道森声称，他是在英国的土地而不是在“爪哇的地狱”发现的化石，同时，与杜波依斯发现的物种相对很小（像猿一样）的头骨比较起来，道森发现的样本大脑更大。

现在，尽管我们大都自认为能说出真正的化石和经过颜料浸泡的头骨之间的区别，不过，我们不妨站在英国科学家的角度来判断这一问题。所有的机构都认为道森的发现是真品，媒体为之癫狂，自然历史馆的馆长也对这一发现给予了支持，甚至连国王本人也为皮尔丹人祈福。

一旦我们将某些价值赋予某个人或者某件事情，那么，它便会戏剧性地改变我们对后续信息的认知。价值归因的效力极为强大，即使被赋予的价值完全是随心所欲的、毫无根据的，它依然能对我们产生影响。为了明了这一力量发挥效力的过程，下面，让我们来看一看一组经济学家进行的一项很有创造性的实验，他们使用的实验材料是“索贝激情奔放”（SoBe Adrenaline Rush），这是一种号称能提高思维敏捷度的饮料。为测试思维敏捷度，研究者设计了一个 30 分钟的“混词”（word jumble）测验，让三组学生完成。

第一组，也就是对照组，不喝任何索贝饮料。第二组被告知，索贝饮料有增进思维敏捷度的作用，并让他们饮用，此外，在饮料发挥效力之前的时间，让他们看一段录像片。这些学生还必须签署一份授权书：允许研究者从他们的大学账户中划取 2.89 美元的索贝饮料费用。我们将第二组学

生称为“奇幻索贝”饮用者。最后，第三组学生同样被告知索贝的神奇功能，不过，他们享受饮料的折扣价，只需为饮料支付89美分。我们将这组学生称为“便宜索贝”饮用者。

实验的结果令人称奇。在测验中，饮用了“奇幻索贝”的那组学生的表现，稍稍优于没有饮用索贝饮料的那组学生。但是，在我们因为它具有提高思维敏捷度的神奇功能而冲出去购买索贝饮料之前，应该注意的很重要一点是：“便宜索贝”饮用者的表现，比没有饮用索贝饮料的对照组的表现糟糕得多。因为两组饮用过索贝饮料的学生所饮用的饮料并无差别，所以，我们只能得出这样的结论：是学生赋予索贝饮料的价值，造成了他们测验结果的差别。这种结论听起来未免怪异，可“奇幻索贝”确实让饮用的学生们变得更“聪明”，而“便宜索贝”则妨碍了另一组学生的表现。

该项研究论文的作者之一丹·艾莉尔（Dan Ariely）告诉我们：“令人感兴趣的是，期望改变了我们生活于其中的现实。”我们赋予某些东西的价值，会从根本上改变我们对它们的认知。“当你得到打折的东西时，就不会涌起强烈的积极期望。”而一旦我们将某些价值赋予某些东西，我们就很难从正常的角度来观察它了。

当约夏·贝尔穿上演出服装在音乐厅演奏时，人们便会将他视为“奇幻索贝”——从而，他的天才便会超越观众对他的评价。但是，当贝尔用同样的乐器在地铁站“折扣”演奏时，他就被人们当做了“便宜索贝”。无论何时，只要我们需要作出判断，价值归因都会从中扮演重要角色，而且往往会改变我们对某个人或者某件事的真实感觉所作出的反应。甚至在看到某部电影之前，人们对这部电影的观点，就已经被评论家的观点“定格”了，谁又没有过这样的经历呢？即使是我们自己的乐趣和娱乐，也无

法逃避价值归因强大力量的影响。由此证明，莎士比亚是错的——换为其他名字的玫瑰花的确不再那么香了。[①]

俄亥俄州的哥伦布（Columbus），是俄亥俄州立大学的所在地，这并不是一个你能看到炫目的百老汇风格戏剧的地方。不过，长期以来，这个地方的学生和居民一直都很喜欢俄亥俄州立剧院的剧目。只需15美元，任何一位戏剧爱好者就都能买到一张季票，可以观看本学期时间已经排定的全部十场剧目。

第一批购票的60个人并不知道，他们即将在一个经济学研究项目中扮演重要角色。该项研究的发起者解释说："有人要买季票时，票务员会将三种票中的一种卖给他或她。将什么样的票卖给谁已经提前随机确定好了。"他们中的三分之一，会买到15美元的普通季票，也就是全价票；三分之一的人买到的票有2美元的折扣；剩下的三分之一，买到的票有7美元的折扣。

那些得到折扣票的人被告知，给他们折扣是剧院促销行动的一部分。此外，无论票价如何，所有的购票人都有同样好的座位。

结果表明，人们买票的价格会影响到他们观看演出的乐趣。虽然很难测量观众如何评判某一演出的价值——我们不知道每个人热情鼓掌的程度如何，也不知道每个人大笑的程度如何——不过，我们可以跟踪他们是否再次回到剧院观看后续的剧目。

正如研究者指出的，因为所有购票人用以观看演出的票都是一样的，那么，以理性的经济学观点来看，所有观众就应该拥有观看系列演出的相

① 莎士比亚曾经说过："名字本来没有意义，就像玫瑰花一样，换个名字也照样芬芳怡人。"——译者注

同意愿。

但是，那些付全款购票的观众所看的场次，远远超过了那些购票时得到了2美元或者7美元折扣的观众。一个解释是：那些付全款购票的观众认为，每看一场演出，他们的初始投资（也就是购买季票的钱）就得到了一些补偿。因此，那些付全款购票的观众会看更多的场次，因为他们的投资额也更高。但是，两组得到了票价折扣的观众，观看演出的次数却几乎没有什么差异。如果说花费是唯一起作用的因素，那么，你会认为，那些购票时得到了7美元折扣的观众，会比那些购票时只得到了2美元折扣的观众略过更多的场次。不过，情况并非如此。折扣的程度并不重要，影响观众的，是“折扣”这一事实本身。在他们得到折扣票的时候，价值归因便开始发挥作用了，进而，他们将季票和剧目视为“劣等货”。

了解了价值归因如何影响我们以及人类学家、地铁乘客、热狗买主、索贝饮料饮用者以及剧院观众的判断之后，让我们再回到迪安·福尔克和弗洛里斯岛上的伟大发现的话题。

自杜波依斯和道森的时代以后，科学界已经发生了很大的变化，但是，正如我们即将看到的，尽管皮尔丹骗局已彻底揭穿，而且其后我们已取得了技术进步，不过，当代人类学家依然没有逃脱同样源于价值归因力量的控制。

国家地理学会的戴维·哈姆林急于告诉福尔克的破天荒消息是，迈克·莫尔伍德已经发现了在弗洛里斯岛发现的那些石器是谁制作的。事实证明，受海岛效应影响的并不仅限于蜥蜴和大象。就像曾有微型大象漫步于海岛一样，海岛上也曾有小型原始人类生活过。那是一种以前不为人知的物种，他们能使用神奇的工具捕猎身材矮小的远古大象。

如果这一新物种——“弗洛里斯人”（Homo floresiensis，别名“霍比特人”［Hobbit］）——的存在能得到证实，将具有重大意义：科学家们以前从来没遇到过任何经历过海岛效应的原始人类或者猿一类的物种。矮小的原始人类将自成一系。但是，更有意思的是，这一发现还将给人类进化故事的发展增添了另一个方向：人类和弗洛里斯人在最近 1.2 万年前曾共同存在，而且其年代远远晚于所有其他原始人类物种——包括“尼安德特人”——灭绝的年代。

尽管福尔克很激动，不过，她知道，自己必须谨慎而客观地靠近这一奇迹。正如她告诉国家地理学会的那样：“这件事太重要了，来不得半点闪失。”福尔克和其他人在圣路易斯加入了调查队，圣路易斯也是霍比特人调查工作的起点。

质疑的中心点再一次落到了大脑上。福尔克希望通过取得头骨的“颅内模”（endocast）来了解头骨的最深处。她解释说：“颅内模能反映出大脑在头骨留下的印痕。”这种大脑颅内模能精确反映印痕的细节，福尔克说：“这些印痕非常重要，而且极有说服力。”

虽然并不是所有的头骨都能留下足以制作良好颅内模的细节，不过，福尔克告诉我们，值得庆幸的是，“用这个霍比特人的头骨，能制作一个非常好的颅内模”。

你完全可以想象的到，当这个头骨的颅内模制作完成以后，科学家们屏住呼吸的样子。这个小小的大脑颅内模最令人惊奇的部分是，“就在前部的顶端——相当于你鼻子上面的前额处，有一个称之为‘布罗德曼 10 区’（Brodmann area 10）的区域”。这是一个非常重要的发现，因为布罗德曼 10 区“是有生命的人的大脑中高度发达的一个区域”。福尔克解释

说：“它就是让人主动采取措施的地方，是人事先作计划的地方，是人默默思考、幻想的地方。”霍比特人拥有复杂而发达的布罗德曼10区的事实，意味着他们能进行抽象思维。

福尔克惊奇不已。“我在任何除人之外的物种的大脑中，都从来没见过各种特征的这种组合，所以，我们的解释是：它确实是个小小的大脑，但是，同时也是个具有想象力的大脑。”这是一个非常有价值的发现，但是，调查队依然未能全面证明一个新物种的存在。为此，他们必须将霍比特人的颅内模与所有的可能进行比较：“要与女性俾格米人（pygmy）、雌性黑猩猩、正常的女性、成年女性直立人的头骨比较，甚至要与小头畸形病人的头骨进行比较，因为有人认为，霍比特人并不存在，头骨只是来自病态的‘智人’（Homo sapiens）。”

就像进入了警察局“列队指认”的现场。“我能看到，他们所有‘人’都在一起，而霍比特人就在他们中间。他看起来很像直立人，这让人非常兴奋。不过，他也具有其他早期原始人类的某些特征。我还记得将它拿给戴维·哈姆林看时的情形，那真是个令人难忘的时刻。”

福尔克和调查队完成了测量工作和某些统计工作，准备写作他们的第一篇论文，《科学》杂志（*Science*）已经同意发表该论文。完成了严格的测验，并排除了所有其他可能以后，最终，福尔克确信不疑。福尔克说：“根据进一步的研究以及其他人的研究成果，我想，发现者的结论是正确的，这是人类的一个全新物种，也就是所谓的海岛矮化人种。换句话说，他们的体形之所以变得比其祖先的体形更小，是因为他们生活在一个岛上，”福尔克无法掩饰自己的激动，“他们的体形是独特的，他们的大脑也是独特的。我们以前从来没见过这样的物种。”

但是，来自澳大利亚、印度尼西亚和美国的大学和博物馆的当代人类学家们，并不推崇这一发现，反而渐渐被价值归因控制了。他们以人类学历史典籍中的只言片语，对霍比特人的真实性展开了顽强的攻击。他们坚称，那不过是个小头畸形病人的头骨。其情状简直就像一个多世纪以前尤金·杜波依斯遭遇的翻版。“我有些吃惊，因为我想，‘噢！这可是2004年啊！’我还想过，‘是的，我们已经进入现代化时代了，自发现尼安德特人之后，我们已经进步了很多。’所以，我对他们的刻薄程度和争论——有时非常卑鄙——确实很吃惊。”

是的，人类学家对新发现提出质疑是可以理解的。甚至连福尔克自己，在接受霍比特人是个全新的物种这一结论之前，在学术上也一直保持着谨慎小心。但是，即使在确凿的数据面前，有些人类学家却依然冥顽不化。与此同时，研究工作不断取得新成果。“最近，我们完成了一个小头畸形病的研究项目，”福尔克说，“我们认为，那就是我们对他们的回答。我们扫描了那些头盖骨的影像，并与霍比特人的头骨进行了比较，之后，我们向他们证明，霍比特人的头骨形状并不像小头畸形病人的头骨。我们完成了这些工作。”这项运用了非常先进的统计学方法的研究，为福尔克此前的数据提供了有力支持。

但是，尽管已经有了新证据，科学家们却依旧不能摆脱价值归因的束缚。福尔克回忆说：“他们说，‘噢！可是，你的统计样本规模还不足够大。我们希望看到更多的小头畸形病人样本。’事实上，从统计学角度而言，我们的样本规模已经非常大了，而且统计结果也将样本的规模这一因素考虑在内了。”

有时候，福尔克觉得这些人类学家简直是在集体抛弃科学方法：“他

们只是一味地争论，‘我不相信！也许，那儿发生了没人听说过的什么事情？’这根本不是科学的态度。”福尔克回忆说：“他们说，‘也许，那儿曾发生过不可思议的小头畸形病，而且尚不为人知。’”这让她迷惑不已。“他们怎么能这么争论呢？”

关键在于，价值归因是如此强大的一股力量，以至于它足以将我们的客观判断和专业判断推出正轨。简而言之，人类学家群体中的这个小集团，根本没有按照科学的方法来思考问题。

福尔克解释说，如果他们按照科学的方法来思考这一问题，那么，他们必须先提出一个证伪假设。比如，如果假设是：所有的西红柿都是红色的，那么，你可以通过发现了黄色西红柿的事实来推翻那个假设。福尔克告诉我们：“我在论文中写到，（那个霍比特人）并不是小头畸形病人，要想推翻这一判断为假，你可以找一个确证为小头畸形病人的头骨，并利用那个头骨制作出与霍比特人的颅内模完全一样的颅内模。这才是科学的方法。”

归根结底，他们的行为都可以归咎为他们的价值判断。就像他们的“前辈”一样，他们就是无法摆脱“这个发现‘价值太低’，所以不可能是真的”的观念。

我们对一个想法、一个人、一个商业机会、一位客户的认知方式，都会因为我们为它们所赋予的价值，而带有缺乏公允的色彩。当价值归因的潜流夺取控制权时，它会彻底扭曲我们的决策过程。就像我们即将看到的，它与另一股强大的控制力量紧密相关，那股力量能成就一名篮球运动员的辉煌，同样也能葬送他的职业生涯；它能让麻省理工学院的学生对一位讲师充满好感，甚至也能让人们坠入情网。

MICHAEL JORDAN and the FIRST-DATE INTERVIEW

第四章　迈克尔·乔丹和第一次面试

选秀的经济损失

↓↓↓↓↓

“冷漠的”教师与“热情的”教师

↓↓↓↓

恋爱中的大学新生与招聘中的经理

↓↓↓

漂亮的脸蛋等于更高的经济利益

↓↓

“镜子，镜子”效应

↓

乔·弗雷迪的解决之道

那个过程就像在体育课上选拔校运动队的队员一样，只是没有了操场上的激励与宽容，取而代之的是攸关数百万美元的得失；这里没有紧张不安的学生，只有等待被挑选的世界上最出色的球员。

欢迎来到 NBA 选秀现场，在这里，只要选中恰当的球员，一切都会不同。

尽早而且明智地挑选，你就能抓住未来的超级明星。这也是为什么 NBA 球队彼此之间通过达成复杂的交易，以取得最佳选秀位置的原因。1984 年，波特兰开拓者队（Portland Blazers）发现，自己就处在这样一个令人嫉妒的位置。在这个天才球员尤其众多的年份，他们靠花招得到了第二的位置。在当年的候选者中，有 4 人后来入选了美国篮球 50 位顶级球员榜：11 次入选全明星阵容的查尔斯·巴克利（Charles Barkley）、"大梦"哈基姆·奥拉朱旺（Hakeem Olajuwon）——带领球队连续两次获得总冠军、约翰·斯托克顿（John Stockton）——NBA 抢断和助攻纪录保持者，

还有一位球员就不需要我们介绍了，他就是伟大的迈克尔·乔丹（Michael Jordan）。

轮到开拓者队挑选时，奥拉朱旺已经被其他球队选中了。但是，开拓者队略过了迈克尔·乔丹和所有其他的未来全明星球员，相反，球队选择了萨姆·鲍威（Sam Bowie），这是一位身高7英尺1英寸的队员，才能出众。他在大学球队显得前途无量，但入选后不久却因为受伤而永远无缘成为NBA的超级明星了。其后，波特兰开拓者队因为错过了乔丹而饱受诟病。他们就像是来到全世界最大的糖果店，却挑走了兼营的一根芹菜。

但是，在我们对开拓者队提出强烈批评之前，认识到球员选秀的核心是有“根据的猜测和推断”这一点是至关重要的。如果我们有一台时光机器，能让我们再回到20世纪80年代，那么，我们会满仓购入微软公司的股票，我们会提醒开拓者队的星探留神乔丹。然而，他们没有时光机器和占卜用的水晶球。不过，利用自己当时掌握的信息，开拓者队已经尽其所能了。对于这样的一个过程，一支球队永远无法稳操胜券。谁知道那时的迈克尔·乔丹会成为后来的“迈克尔·乔丹”呢？选秀只不过是个挑选球员的例行过程而已。

的确如此吗？

尽管参与挑选的人都没有意识到这一点，不过，在选拔过程结束以后的很长时间里，球队依然还会被选秀结果所左右。证据就摆在那里，这要感谢篮球协会的数据统计，这些统计能得到最挑剔的统计师的赞许。从一位新球员走进球场的那一刻起，他参赛的所有环节——从得分到争抢篮板球的数量，从失误次数到犯规次数，以及在场上的时间和助攻次数——都会被一丝不苟地记录下来。对解说员、播音员和球迷来说，这些统计数据

可都是响当当的东西。在这些汗牛充栋的统计资料中隐藏的某些规律，吸引了两位经济学家的眼球，他们就是巴里·斯托（Barry Staw）和黄河（Ha Hoang，音译）。

你可不要以为这两位经济学家要从运动统计资料中为他们自己翻查什么数据。选秀过程中的奥秘比人们初看起来要多得多。斯托和黄河的分析，将揭示出我们遭遇的最具诱惑性的心理力量之一，这一力量与价值归因系出同源，不过，后来与价值归因分道扬镳，这一力量也把我们从理性的岸边推离得更远。对这一潜流的探求，有助于我们理解，为什么只是一个词语就能改变我们对某个人的第一印象，为什么面试是确定应聘者未来表现的一种糟糕方式，为什么有时候向你提出一个让你无法拒绝的要求只需要一张漂亮的脸蛋就够了。

不过，首先，我们需要先行进入球队管理者的头脑去看看。因为安排哪位球员上场至关重要，所以，球队老板和教练想将最多的比赛时间留给最出色球员的想法就很容易理解了。毕竟，赛场不是小学体育课堂，你大可不必担心某位学生的妈妈会打来电话抱怨。

为了判断谁是最佳球员，斯托和黄河提出了一个精巧的经验性方法。将271名NBA新球员的统计数据仔细分析过以后，他们将所有的数字精练为以技巧为标准的三个不同类别："得分"（每分钟得分数、投篮命中率、罚球命中率）、"韧性"（每分钟争抢篮板球数量、每分钟盖帽数量）和"爆发力"（每分钟助攻次数和每分钟抢断球次数）。

如果一位球员拥有出色的爆发力、韧性和高超的得分能力，那么，你会看到他在场上的时间很多。确实如此，斯托和黄河通过分析统计数据证实，一位球员的得分能力与他在场上的时间密切相关，这一点无须向《体

育画报》(*Sports Illustrated*)求证。但是，奇怪的是，另外两项表面指标，也就是韧性和爆发力，“与一位球员的上场时间却几乎没有任何关系”。让这三个恰当测算标准相形见绌的，却是一个完全不相干的隐形力量。

这一隐形力量源自那堂特殊的“体育课”，也就是球员被各自的球队选拔的那段时刻。斯托和黄河发现，与NBA一位球员上场时间关系最密切的因素——“也是影响力超过球员的表现、伤病或者球员交易地位的因素”——是他的选秀序号。去除了所有其他因素以后，在任何一赛季，某一位球员“选秀序号每增加一个数字（比如，他的选秀序号是第九而不是第八)，他的上场时间就要减少23分钟”。令人难以置信的是，选秀序号还能预测一位球员在NBA比赛第五个年头——也就是本研究所研究的时段的最后一年——的上场时间。

但是，选秀序号的意义还不止于此。选秀序号靠后，还增加了球员转会到其他球队的可能性，从而，最终会影响到他的运动寿命。斯托和黄河发现，“第一轮被选中的球员，比那些第二轮被选中的球员，留在球队的时间要长大约3.3年”。

不要忘了，斯托和黄河对选秀序号的研究去除了所有其他因素的影响。这就意味着，韧性、得分能力和爆发力完全相当的两位球员，在选秀过程中更早被选中的球员，上场时间更长，被转会的概率更低，而且比另一位球员拥有更长的运动寿命。尽管结果表明另一位球员同样出色，可是，因为在选秀时被选中得更晚，他便厄运连连。

我们先在这里稍事停留。斯托和黄河得出的结论和我们认为的一样吗？如果我们理性地考虑这一问题，我们会认为，一位球员一旦被选中，他的选秀序号就不会再有什么意义了。毕竟，教练和球队管理者感兴趣

的，只是一位球员在场上的能力以及他与球队的默契程度。一旦选秀过程结束，那么，选秀的序号就成了一个随机的统计数字，对他在新球队中的实际表现就没有任何意义了。

但是，这正是价值归因和我们称之为“判断偏差”的心理控制力（根据我们对某些人、某些想法或者某些事情的先入之见）为他们“贴标签”的倾向，以及我们的能力缺失（一旦作出判断，就无法重新审视这些判断）交汇的地方。换句话说，一位球员一旦被贴上了“低名次”的标签，那么，大部分教练便会被这一判断蒙蔽自己对这位球员的全面认知，就像每位球员的运动衣上都别着一个永久性的价签一样。得分很多、争抢了很多篮板球、多次盖帽、多次抢断，所有这些都不如你的选秀序号更能影响你的上场时间。

不难想象，我们中有很多人也会陷入诱捕了 NBA 教练们的陷阱。比如，如果我们要聘用一位律师，而且面对着两位候选人：一个人曾以全班第一的成绩完成学业；另一个人——他的同学——在全班的排名则为第六。那么，名列前茅的那个人对我们会更有吸引力，即使排名第六的那位律师与之能力相当，而且可能更能满足我们的特定需要。甚至在我们作出聘用决定之后，也不可能排除对成绩排名的注意，我们对律师其他品质和特点的认知，同样无法摆脱成绩排名的影响。

我们非常容易受到这一心理力量的影响，事实上，甚至一个词语，一个看似平淡无奇的词语，也能改变我们的观点。为了见识这一力量的作用，我们不妨一起到麻省理工学院看一看。

经济学 70 班的学生们觉得，自己有理由轻松一下了，因为就在他们刚刚坐下来的时候，一位学校教务人员走进教室通知大家，他们的任课教授

那天没在城里。不过，在收拾课本准备走人之前，他们又被告知，一位代课教师——一位他们从来没见过的教师——要来给他们上课。那位教务人员向他们解释说："各个班级对不同代课教师的反应存在普遍问题，因为我们对经济学70班的反应很有兴趣，所以，我们今天让一位你们以前从来没见过的教师给你们上课。"下课以后，他们需要填写一张关于代课教师的调查问卷。不过，首先，为了让学生对这位神秘的教师有个初步印象，每位学生们都得到了一份这位教师的简历。

学生们不知道，实际上，发给他们的是两种不同的简历。一半学生得到的简历是这样的版本：

> ××先生是麻省理工学院经济学和社会学系毕业生。他在另一所大学有三个学期的心理学教学经验。这是他首次在经济学70班授课。他26岁，退伍军人，已婚。了解他的人认为，他是个非常热情、勤勉刻苦、有判断力、务实而且坚定的人。

另一半学生得到的是几乎同上一份完全相同的简历版本，只是改变了其中的一个词语：

> ××先生是麻省理工学院经济学和社会学系毕业生。他在另一所大学有三个学期的心理学教学经验。这是他首次在经济学70班授课。他26岁，退伍军人，已婚。了解他的人认为，他是个相当冷漠、勤勉刻苦、有判断力、务实而且坚定的人。

简历的不同点在于，一份简历说这位教师"非常热情"，而另一份简历则说他"相当冷漠"。请记住，学生们认为，他们读到的是完全一样的

简历。随后，代课教师走进教室，在接下来的时间里，他指导学生就他们最近学习的材料展开了讨论。

下课以后，每个学生都交上了一张问卷。如果只看问卷的结果，你会觉得，他们谈论的是两位完全不同的代课教师。在得到将这位代课教师描述成“非常热情”的简历的学生中，大部分人都很喜欢他。他们认为，这位老师“性格很好、体谅他人、不拘礼节、和蔼可亲、受人欢迎、幽默，而且善良”。虽然另一半学生也坐在同一间教室，而且参与的讨论也并无二致，不过，他们中的大多数人都不喜欢这位教师。他们认为他“自私、刻板、不易接近、不受欢迎、急躁、缺乏幽默感，而且冷漠无情。”

只是一词之差，“热情”或“冷漠”——尽管两份简历的整体内容差别不大——就让学生们为那位代课教师赋予了或高或低的价值。就像 NBA 的球队受到选秀序号的影响一样，一旦学生们看到了代课教师的简历，他们对他的判断也便形成了。

一个词语就具有改变我们对另一个人全部认知的力量，而且我们与他人的关系很可能在开始建立之间就变坏了。当我们听到对某个人的描述时，无论这些描述多么简短，它都会塑造我们对那个人的感受。

不妨想想看，我们根据别人对某个人不经意的描述，就形成了对他的判断，这种情形出现得有多频繁。设想一下你和一位朋友的朋友初次约会的情形。那个重要的夜晚到来时，你和约会对象在一家餐馆碰面了，当你们等候开胃菜的时候闲聊起来。你说：“这个周末你有什么安排?”“哦，可能和以前的周末一样吧，在家看黑格尔的书。”你的约会对象面无表情地回答。因为你们的共同朋友曾将你的约会对象说成是个“聪明、爱开玩笑而且有趣的人”，所以，你笑起来，暗自想，你朋友说的是对的，这个

人的冷幽默正合你的胃口，你们的约会便有了个颇为成功的开始。但是，如果你那位朋友将你的约会对象说成是个“聪明、严肃而且有趣的人”，情况又会如何呢？据此，你或许会认为，朋友的评论确实很准确，并转而想：“一个人到底能读多少黑格尔的书呢?”朋友的评论便会让你对约会对象的全面认知笼罩在阴影之下，在晚餐剩下的时间里，海德格尔(Heidegger)和黑格尔之间的区别会让你绞尽脑汁，结果，还没等到点餐后甜点，约会就不欢而散了。

有趣的是，即使我们没有得到清楚的“价值标签”，我们也会急不可待地为他们赋予某个价值，从而，创造出自己的价值判断标签。大多数人就是无法长期保持中立，这也是为什么我们很容易就会追随判断偏差的诱惑而去的原因。

每天，我们都会受到海量信息的狂轰滥炸，如果无法过滤它们，那么，我们就无法正常活动。心理学家弗朗茨·埃普丁（Franz Epting）——一位深谙人们如何在自己的体验中构建意义的专家——解释说：“我们利用判断标签来组织信息、简化信息。”埃普丁告诫说：“但是，你运用的任何分类方法，都会忽略很多其他信息——因为你认为自己忽略的那些信息并不要紧。这也正是问题所在。你一旦在头脑中形成了一个标签，你就不会再去关注那些虽然重要但没在你划定的范畴内的信息了。”

埃普丁的意思是说，当我们遇到陌生人的时候，我们都会戴上“判断眼镜”。比如，当我们在聚会上碰到一位先生的时候，在我们决定是否和他谈话之前，我们很快就会作出他是“平易近人的”还是“冷淡的”的判断。

但是，这种“心理捷径”会让我们付出代价，埃普丁解释说：“累赘

的标签就是我们认知的‘眼镜’，确实如此。它让你看不清面前的其他东西，你所看到的只有那个标签。”一位 NBA 球员如果被贴上了“低名次”的标签，由于我们的判断偏差，无论他是否倾尽全力，对我们来说也并不重要了，他便始终会被视为次等球员；一旦一位教师被人说成是冷漠的人，那么，他的个性和教学能力也便变得不再重要了，无论如何，他的学生也不会喜欢他了。判断偏差会让我们曲解客观数据，甚至对客观数据视而不见。

没人比艾伦·哈弗库特（Allen Huffcutt）教授更了解这种判断扭曲的力量了，他在二十多年的大部分时间里，一直在研究我们遇到的一个需要判断力的最重要时刻：工作面试。

细想一下，标准的工作面试过程，实际上很像初次约会。正如哈弗库特谈到的：“你没有清楚的格式可供遵循，你只能让面试过程自然发展。”与应聘者相对而坐，经理们总是希望通过与对方的交流形成一个印象：这位应聘者是否与我的兴趣吻合？我们之间的融洽程度如何？我们之间意气相投吗？哈弗库特告诉我们：“不妨看看所有行业的情况，截止到目前，这种非系统性的面试形式，在遴选应聘者的过程中一直居于绝对的优势地位。”

不难理解，“第一次约会”式面试方式为什么会对公司充满吸引力。毕竟，经理们要和他们聘用的人共度很多时间，所以，他们要确保自己聘用的人是恰当的。哈弗库特解释说：“我们都有一个理想员工——自己想聘用的理想员工——的心理形象。”

当然，最为理想的是，公司应该有一个“魔盒”，它能准确预测应聘者的未来表现。把应聘者的几个实际情况丢进去，再加上他们实际技能，

瞧！一下子就出来个能表明一个员工未来表现优劣的分数。可事实表明，这个极富幻想的念头并不像我们想象的那么奇妙。

学术界的一个群体对聘用实践颇为着迷。每年，哈弗库特都会去一个学术大会“朝圣”，和同行一起了解聘用实践研究的最新成果。多年来，哈弗库特和同行检视了很多特殊的遴选标准，并确定了它们与工作实际表现之间的相关性，通过这一过程，他们实际上创造出了可以验证应聘者能力的复杂难懂的“魔盒”。

这个“魔盒”的内容与缜密的研究成果整合到一起，成了所有作出聘任决策的人的“金矿”。但是，当我们观察“魔盒”的内部时，我们看到的却让我们大吃一惊。哈弗库特解释说：“经常被采用的经典非系统性面试方法（也就是通行的“第一次约会”式面试方法），确实没有什么效果。我们的长期研究证实了这一点。”

“没效果”的程度令人惊异。研究人员通过荟萃分析（meta－analysis，也称为“变化分析”）——这是一个将某一领域所有科学研究的数据进行广泛研究的方法——发现，在“第一次约会”式面试（非系统性方式）与工作表现之间，只有很小的相关性。经理给应聘者的评分，与那些应聘者在工作上的实际表现之间并没有多少关系。

这种面试方式就像约会的情形一样。哈弗库特深思熟虑地说：“有多少人在第一次约会以后，就对约会对象形成了某种印象，并与对方交往，之后，随着时间的推移，才看到了那个人的真实面目呢？第一印象可能是完全错误的。你后来会想：‘见鬼，我当时是怎么想的？我怎么没看到这些呢？’是的，同样的事情也会发生在面试的过程中。你们相互接触的时间很有限，应聘者会展示出自己最出色的一面，经理也会将自己最优秀的

一面展示给对方。所以，在20分钟的时间里，你没有发现对方的真实情况并不奇怪。”

采用这种面试方式从事聘任工作的专业经理，与坐在宿舍里对男女恋情做幻想的大学生有很多相似之处。正如加拿大两位心理学家塔拉·麦克唐纳（Tara MacDonald）和迈克·罗斯（Mike Ross）最近发现的，当信息与他们希望看到的不符时，学生们会拒绝接受客观数据。在他们的研究中，麦克唐纳和罗斯与大学生们——正处于一生中最令人激动时期之一的大学生——进行了交流，话题就是大学新生刚刚坠入情网时期的心理。

研究者让大学生们对他们浪漫关系的质量作出评价——评价的内容无所不包，从信任到忠诚，从沟通到总体满意度，等等。之后，他们问每位学生：你认为，两个月以后你还会和你的恋爱伴侣在一起吗？6个月以后呢？1年以后呢？5年以后呢？你认为你们会结婚吗？你认为你们会终生厮守吗？

是的，我们都曾有过同样的经历：爱得神魂颠倒，感觉幸福至极。当然，学生们对自己浪漫关系的未来也会表示乐观。但是，调查并不止于此，研究者征得学生们的同意，找到了每位学生的室友和家人，并问他们：他们认为这名学生的浪漫关系质量如何，这种浪漫关系可以持续多久。这些人都是从外部来观察这名学生的浪漫关系的，他们没有恋爱者那种极其乐观的心理。的确，总体而言，学生们对自己浪漫关系的未来，都比他们的室友更为乐观。而乐观程度最低的，是学生们的父母。

一个学期的大学生活过去了——课程学完了，约会也有过了，架也吵过了。6个月以后，当麦克唐纳和罗斯再次拜访学生们的时候，61%的人依然还保持着原来的浪漫关系。又过了6个月，也就是最初访谈的一年以

后，依然与同一个伴侣保持着浪漫关系的学生比例下降到了48%。

当他们分析这些结果的时候，麦克唐纳和罗斯发现，明智的室友和爱管闲事的学生父母，在某种程度上确实比学生本人的判断更准确。就预测一个浪漫关系的寿命而言，室友和父母远比学生本人更出色。但是，令人惊奇的是，麦克唐纳和罗斯发现，即使学生们预测自己的浪漫关系将会长久时，他们也认为，浪漫关系的问题会出在金钱上。学生们对那些已经让浪漫关系变得紧张的事情并非看不见，不过，当他们预测未来时，对那些事情就是视而不见。无论学生是否看到了早期警示信号，他们都过高估计了他们浪漫关系的寿命。当我们作出判断时，我们都会陷入三种错误或者说三种陷阱之中，而无视事实就是其中的第一个。

如果你曾经在市场上寻找过新房子，或许，你对这个陷阱并不陌生。你看到了一则售房广告，房子坐落在你喜欢的社区，如果在你将来每天开车上下班的路边还有成行树木的话，那么你会再给那所房子加一分。你会立刻和一位房地产经纪人约定见面。你确信，那就是你梦寐以求的家园。

当你真真切切地看到那所房子的时候，它的状况比你最初的梦想要差些——卫生间需要彻底拆毁重新装修，储藏室比两个卧室的面积还大，还有，后院简直就像个乱糟糟的丛林。但是，考虑到你已经将它视做了梦想中的家园，那么，你会更关注房子的毛病呢，还是会用宽绰的厨房、出色的邻近校区和美轮美奂的海湾景观来提醒自己呢？

恋爱中的大学生会扭曲信息，以便让自己确信，他们的浪漫关系将会天长地久；满怀憧憬地购买新房子的过程，或许会让我们的行为比平时更缺乏理性。这些并不难理解。但是，你会认为，专业经理的头脑一定会更清醒。然而，哈弗库特解释说，结果表明，经理在招聘人员时，尤其容易

忽略相关性很强的信息。头脑发昏的大学生们，会因为过于乐观而缺乏判断力，而负责聘任工作的经理则会“净提些拙劣的问题”。

我们所有人都很熟悉招聘面试的标准问题。但是，这些问题让哈弗库特感到厌烦。当我们与他交流时，他罗列出了面试时会问应聘者的10个最普遍问题。你会认为，考虑到这些问题出现的频率，至少，其中的某些问题应该是有用的。但是，在所有的问题中，哈弗库特只给其中的一个问题打了及格分。看看这些问题，你能猜到，哪个是他给及格分的问题吗？

1. 我为什么要聘用你？
2. 你认为从现在开始，5年后你会做什么工作？
3. 你认为自己的最大优点和弱点是什么？
4. 你如何评价自己？
5. 你最喜欢和最不喜欢的大学科目是什么？
6. 你对我们公司了解多少？
7. 你为什么想来我们公司工作？
8. 你为什么会辞去上一份工作？
9. 从现在开始，你希望自己5年后能挣多少钱？
10. 你在生活中真正想做的是什么？

当我们更仔细地检视这些问题时，我们可以看到，它们可以归为三个主题。第一个来自芭芭拉·沃尔特斯①的访谈提问。第一个、第三个和第

① 芭芭拉·沃尔特斯（Barbara Walters），美国历史上第一位电视新闻节目女主播，任ABC电视台《20/20》节目主持人达25年之久，采访过自尼克松总统开始的每一位美国总统和第一夫人。——编者注

四个问题的设计思想是，通过提出这些需要些眼光和自我评价能力的问题，能让你对真实的应聘者有个感觉。这种问题对《20/20》节目来说可能是个不错的插曲，不过，它们并不能让你收集到应聘者工作表现将会如何的真实有用信息。

我们以第三个问题也就是让应聘者回答自己的最大优点和弱点的那个问题为例。“你到底能从这个问题中得到什么呢?”哈弗库特指出，“谁会告诉你自己的真实弱点呢?没人会说，‘噢，是的，有时候我在外面喝酒喝得很晚，所以，第二天上班常常迟到。’谁会告诉你这些呢?”正如哈弗库特谈到的：“应聘者会为这类问题提前作好准备，会考虑到自己的情况，之后，想出一个恰当的标准答案。他们会给出某些听起来很好但并没有真实反映自己弱点的答案：‘有时候，我太追求完美了。’或者，‘有时候，我做工作过于认真了。’”

同样，第一个问题（“我为什么要聘用你?”）也和沃尔特斯向一位总统候选人提出的问题彼此相似：“我们为什么应该选你?”如果说这个问题听起来似曾相识，那么，答案同样也不陌生。“很显然，任何有能力的应聘者都会对这一问题很好地作答。”哈弗库特耸耸肩说。第四个问题（“你如何评价自己?”）是又一个“不会产生什么有用结果”的问题。说自己是个充满热情的、不辞劳苦的团队成员，很有合作意识，对其工作的能力和完成任务的能力并没有多少预测价值。就像沃尔特斯面对精英人士所提出的问题一样，这些问题的关键在于，它们会引出事先准备好的回答，而那些回答并不能告诉我们应聘者的实际能力如何。这种问题说明了为什么第一次约会式面试会如此流行。从表面来看，这些问题看似能让我们真正了解应聘者，我们也正在试图通过这些问题了解他们。但是，就评估应聘者

对组织是否是恰当人选而言，这些问题并不能给我们带来多少帮助。

第二个主题由第二个、第九个和第十个问题组成，这些问题要求应聘者展望未来。但是，除非他们申请的是心理热线的工作，否则，他们的预测就不会有什么价值。更大的问题在于，我们可以肯定地说，应聘者根本就不会告诉你他们的真正未来计划——这一点有点像初次约会的人。他们不会告诉你，他们现在的工作不过是在“等位子”，它只是个“跳板”而已。让我们看看第二个问题：“你认为从现在开始，5 年后你会做什么工作?”就像哈弗库特指出的那样：“每个人都会想出一个听起来不错的答案：‘我希望可以在公司里取得进步’、‘我希望可以晋升到更高的职位。’每个人都会说得很好。”

最后一组问题——也就是第五个、第七个和第八个问题——产生的结果则适得其反，而且会把应聘者“塑造成历史学家”。实际上，当人们回顾过去的时候，往往会重新构建历史。第七个问题（“你为什么想来我们公司工作?”）会引出巧妙的答案。“同样地，谁会如实回答呢？就像：‘我很绝望，账单越积越多，我需要一份工作，而你们刚好有个空缺。’”哈弗库特说。相反，“他们会给出某些颇为动听的答案”。

最好的问题（也就是我们没在上面谈到的问题）是无法装腔作势的第六个问题（“你对我们公司了解多少?”）。“实际上，这是个很恰当的问题，”哈弗库特解释说，“这个问题能检验他们是否曾花时间研究你的公司，这个问题是个能引出事实的好问题——至少，比其他问题更好。”虽然第六个问题并不是最佳问题，不过，它确实可以让我们获得某些有帮助的信息。

10 个最普遍问题中的其他问题都能引出应聘者的“坦承表白”：“我

工作过于勤勉了……我是个很有合作意识的团队成员，喜欢面对严峻的挑战……我生活的梦想就是为你的公司工作……就是这份工作。”是的，这就是招数。

从最底层的员工，到首席执行官，尽管所有人都知道，这类过程不过是表面成绩的展示游戏。不过，“第一次约会”式面试方式却一直吸引着负责招聘的经理们，他们认为，一次出色的对话，能使他们本能地使自己锁定恰当的应聘者。哈弗库特解释说：“他们怀有一个强烈的感觉，那就是，不经过这样的面试，就得不到准确的结果，就选不到合适的员工。”我们希望真的能找到完美的人选，希望获得这样一种感觉——“是的，这位就是这份工作的恰当人选。”

除了对客观数据视而不见外，经理们容易走上歧路的原因还在于，他们专注的焦点是不相关的因素，而且对那些因素投注了过多的信任，这就是当我们作出判断时往往会陷入的第二个陷阱。任何只凭华丽标签的吸引力就买了葡萄酒的人，或者只凭其办公室的外表就选定了这位会计师的人，都能深刻理解这一陷阱。

有趣的是，专事邮寄广告业务的广告商，为我们清楚展示出了这种行为方式。在南非，一家消费者借贷银行想向消费者宣传促销其5万元的个人贷款业务。通过与一个经济学家群体的协同工作，这家银行为同样的贷款设计了几种不同的邮寄广告。不同的版本随机发放给收信人，可收信人并不知道，他们收到的信件其实是一项实验的一部分。

广告包括不同的利率（月息从3.25%到7.75%），有些广告列明了与竞争对手利率水平的比较情况，有些含有免费赠品（“来赢取每月送出的十部手机中的一部吧!”），还有一些广告上印有一位男士或者女士快乐微

笑着的照片。

你会想，消费者会只根据利率和贷款的特殊条款来判断这种贷款，他们并不会考虑与竞争对手的比较结果、免费赠品和奇异的照片等市场营销的花招。的确，与竞争对手贷款的比较，并没有对未来消费者产生切实影响。同样，总体看来，赢取一部手机的机会也没有产生多大影响。而预想不到的影响，却来自最不相关的因素：广告一角的笑脸照片。女性微笑照片共有四种，收到印有其中一张女性微笑照片广告的男性，比那些收到印有男性微笑照片广告的男性更容易与银行签订贷款协议。其影响程度“大约与降低4.5个百分点的利率相当”。很显然，广告上印有一张漂亮女性的甜密微笑照片并不能给人们带来金钱上的好处，不过，据研究者推测，那些男性就是因为受到了女性的吸引才签订了贷款协议。

现在，让我们退后一步。只是因为广告信函中的广告页上印有一张女性的微笑照片，男性便在意识清醒的状态下申请了利率更高的贷款，似乎不太可能。但是，就像大学一年级学生因为忽略了关于浪漫关系质量的有价值信息，而误以为他们的浪漫关系会持续下去一样，申请贷款的消费者之所以在评估贷款吸引力方面作出错误判断，也是因为他们没有关注重要的数据。

不妨想想看，我们作出的多少购买决定，同样也是出于一些不相干的理由呢？我们真的认为，广告里有个较为著名的公司，能让我们得到更好的交易或者更好的产品吗？

同样，南非的消费者因为受到女性微笑照片的影响而认为贷款更具吸引力，与麻省理工学院的学生受到“非常热情”这一词语的影响、NBA球队受到选秀序号的影响是一样的。

哈弗库特对招聘面试的研究，为我们清楚勾勒出了判断偏差非常让人着迷的一个方面，或许，我们可以将其称之为“镜子、镜子”效应。哈弗库特说，当我们进行招聘面试时，“我们往往会把自己的形象当做理想应聘者的标准。如果进来的人与我们相像，那么，我们就会一见如故，从而，很可能会聘用他们。”当然，并没有证据表明，潜在员工只因与他们的经理相似，就会更适合公司。事实上，引人注目的事实是，聘用那些不像经理的人更能让经理受益——因为他或她的不足，可以由新进员工来弥补。

不过，经理们要想摒弃既有的工作面试方式并不容易。“所有人都认为，自己有能力洞悉应聘者，能作出出色的决定，能真正理解他们，”哈弗库特解释说，“所有人都自认为能做到这点，这就是出现问题的部分原因。让他们确信他们的工作并不像自己想象的那么出色，确实很困难。”

如果我们不能彻底克服判断偏差，那么，我们不妨循着神话的暗示采用奥德赛（Odysseu）的策略。因为奥德赛知道自己无法抗拒塞壬①的歌声，所以，他会跳进大海，以麻痹自己，或者干脆让他的船员将自己捆在桅杆上。

哈弗库特说，面试时，经理要避免让自己陷人第一次约会式问题，而应该专注于“与工作相关的假定场景”，这就是乔·弗雷迪（Joe Friday）“只看事实”的方式。荟萃分析表明，就预测一位应聘者的工作表现而言，“乔·弗雷迪”式面试的效能，是“第一次约会”式面试效能的6倍。

即便如此，这种面试方式也并不是优秀的预测工具，因为有人就是比

① 塞壬（Siren），传说中的女海妖，她们用美妙的歌声诱惑船只上的海员，从而使船只在岛屿周围触礁沉没。——译者注

其他人更清楚如何推销自己。这听起来可能有违直觉，不过，你确实根本就不需要面试。

哈弗库特指出："不过从另一方面说，所有人都期待面试。"哈弗库特提出了这样的解决方案——将面试过程倒换过来。"考虑到应聘者期望得到面试的机会，"他说，"理想的方法是，在你作出决定之前，预先采用更准确的测试方法——比如，心理能力测试、工作抽样等。"之后，"当你确定了最佳人选以后，可以采用一个非系统性的面试方法，让他们认识到自己工作的价值，让他们对公司充满热情。你可以将这种方法应用于某些很有用的环节，可就是不能用来作出聘用决定"。

问题在于，当我们要作出判断时，我们都会对自己的预测能力过分自信，都会对未来变得过分乐观。就像身处事实上烦恼重重的浪漫关系中的学生确信自己的爱情一定会成功一样，我们往往会忽略与我们的期望相左的所有信息。

下一次，当我们因为无视令人不快的重要信息，而不能对某个人或者某种情况作出正确判断时，奥德赛的策略可能有助于我们再次思考，不过，哈弗库特解释说，这种影响力会比我们想象的更难克服。

当我们问他，他自己的部门是否已经根据他的研究成果改变了招聘程序时，哈弗库特笑了。"这是个很好的问题，"他说，"不过我的回答是'没有'。就我们如何才能改进招聘成效的问题，我曾提出了一些建议，不过，截至现在，那些建议还没有被采纳。"

The BIPOLAR EPIDEMIC and the CHAMELEON EFFECT

第五章 一种心理疾病的流行和变色龙效应

可怕的滚雪球效应

↓↓↓↓↓

糖衣片和百忧解哪个疗效更好

↓↓↓↓

被骗的以色列受训士兵

↓↓↓

一场神秘的“假面舞会”

↓↓

你觉得自己真的老了吗？

↓

爱情桥

它具备了成为流行病的条件。从 1994 年到 2003 年，被诊断为躁郁症（bipolar disorder，也称为“双相障碍”、“双极情感性精神病”）的儿童人数急骤增加。躁郁症是以极度失望、绝望和情绪极度高涨交替循环为特点的疾病。1994 年，美国 19 岁以下的孩子中，每 10 万人只有 25 人被诊断为躁郁症。但是，到了 2003 年，病例的数量急速上涨了令人惊愕的 40 倍。这种罕见而且很严重的疾病如果只增长 1 倍或许仅有点新闻价值而已，但 40 倍的增长水平清楚表明，一定是什么地方出了问题。那么，这个问题到底出在哪儿呢？

一种解释是，罹患躁郁症的孩子数量急速增加了。就在 10 年前，每年被诊断为这种疾病的青少年还只有 2 万人，但是，仅在 2003 年这一年中，就有 80 万青少年被确诊，或许，这一结果表明了孩子们在成长过程中发生了极端的变化——一个非常重要的变化。但是，这种变化并没有得到人们的确认。此外，因为躁郁症会大大增加患者自杀的风险，所以，如果患者

数量急剧增加了，那么，我们会看到，青少年的自杀率和自杀未遂事件的比例也会相应大幅增加。但是，在此期间，美国青少年的自杀率水平却根本没有增加——事实上，这一比例还下降了23%。

另一种解释是，患有躁郁症的孩子一直很多，只是最近10年来才开始有更多的父母带孩子向精神病医生寻求帮助。这一解释的问题在于，如果确实有很多人蜂拥跑到精神病医生那里，那么，除躁郁症之外，患有其他精神病的人数也应该会增加，但是，其他精神疾病患者的数量并没有同步大量增加。

我们因此听到了第三种解释：如果罹患躁郁症的孩子数量并没有增加，而且父母带孩子向精神病医生寻求帮助的数量也没有增加，那么，发生变化的就只能是被确诊的孩子的数量了。对这种解释的进一步探究，不但将我们引向了前一章谈到的两个判断陷阱的更深处，而且还为我们指出了一个更强大的新陷阱——这一陷阱既能影响心存偏见的人，也能影响被判断的人。

事实表明，即使是医疗界，也无法抵御判断偏差的引诱。正如经理面试的教训告诉我们的，作出判断的陷阱之一就是，我们倾向于信赖自己偏好的那些信息。

要想弄清这一力量是如何促成躁郁症的流行的，我们需要跨越大洋、穿越时空，到第二次世界大战之前喧闹的德国去看看。德国一位名叫埃米尔·克雷佩林（Emil Kraepelin）的心理学家，为心理疾病开发了第一个分类系统。克雷佩林的诊断系统并不是依据客观、科学的数据，而是根据他自己的直觉判断制定的。他创编的某些分类名称直到今天依然还在沿用，其中包括躁狂抑郁症（manic-depressive disorder），也就是我们上面所提到

的躁郁症。不过，他对这种疾病的有些诊断依据则过于模糊，坦白地说，是让人不知所云——比如，他将其归为“带有明显歇斯底里特征的人”这一类，这一类别的典型代表包括“梦想家、诗人、骗子”。

然而，精神病医生发现，克雷佩林的诊断系统是个很有帮助的工具（他被视为现代精神病学之父），因为它创造了疾病诊断医学模式的一个类别。如果一位病人去看内科医生，说自己咽喉疼、头痛，而且发烧，那么，医生可以进行快速检查，以诊断是否是链球菌性喉炎，并开出对症药方。同样，在克雷佩林的诊断系统中，如果一位去看精神病医生的病人显示出躁郁症的症状，那么，医生就可以根据这一系统作出诊断，然后，选定一种治疗方案，并开出必要的药物。事实证明，直到现在，这种诊断医学模式在精神病医生中间依然很流行。

1980 年，精神病医生使用的诊断手册新版本，也就是 DSM - III，扩大了躁郁症的范围，将那些症状不很显著的病人也包括在内。疾病的确诊不再需要像以前那样住院检查了——因为原来出现躁狂症状需要接受住院检查。

现在，这一新诊断方法的依据包括以下普通的描述，比如，“感觉沮丧或者空虚”，“眼睛含泪”，显得“疲惫”、“犹豫不决”，“失眠”，“比平常更爱多说话”，遭受“注意力不能集中”的痛苦，“自尊心过强”，等等。即使只能满足一部分标准的人，也会被归入躁郁症病人的范围。

随后，正如英国精神病学家戴维·希利（David Healy）谈到的，20 世纪 90 年代，制药公司开始对这种以前很罕见而且少为人知的疾病予以关注。它们的商业性活动包括发行新杂志，建立躁郁症的社团组织、召集年度会议，为新治疗方法大做电视广告，为心理健康从业者举办研讨会，等

等。在这段时期，父母们和临床医生很难躲避有关躁郁症的声音。希利医生说，随之而来的，就是滚雪球效应。被诊断为躁郁症的病例越多，临床医生受到的影响也就越大，这种疾病的确诊率也便越来越高，从而进一步助长了该疾病的数量上涨。被归入到这种疾病的新症状标准，使躁郁症变得颇为普遍，以至于马萨诸塞州的一家医院收治了成群结队的学龄前儿童。希利说，甚至有一个两岁大的幼儿也被确定为躁郁症病人。

现在，躁郁症的流行主要基于以下几个“任意而为”的理由：当为心理疾病分类时，克雷佩林依据的是他自己的直觉，而不是确实的科学数据；1980 年，诊断手册扩展了他最初的定义；其后，制药企业的市场推广活动，又将更多的人引入到了这一领域。因为看到了躁郁症的发展态势，所以，精神病医生们开始觉得到处都能看到这种病例。他们中的很多人没有意识到的是，自己已经陷入了判断偏差的第一个陷阱——“武断地贴标签”。

对任意信息（arbitrary information）的信赖本身，就已经造成了足够多的问题，但是，第二个陷阱——也就是忽略那些与我们的最初判断相左的客观数据的倾向——将这一问题变得更为棘手了。最近，心理学家布鲁斯·万姆波尔德（Bruce Wampold）向我们解释了第二个陷阱发挥作用的机理。万姆波尔德博士信赖经验性的数量证据，是个客观数据的信徒。他以自己的数学和心理学知识，发现了精神疗法（也称为“心理疗法”）成功的奥妙所在。对精确性的执著追求，意味着万姆波尔德必须有足够多的数据，才能确保自己获取全部真相。只有在考虑了对精神疗法有效性的所有科学研究结果以后，他才开始进行荟萃分析。

万姆波尔德进行的典型回顾性研究和分析是这样的：一组出于各种理

由寻求治疗的真正病人，被随机分配给不同的治疗专家。有些专家采用“诊断医学”模式，另一些专家则不遵循这一模式。经过一个疗程之后，病人被问及，他们的生活和情感状态如何。另外，他们还被问到，他们的忧虑是否有所缓解以及他们对治疗的总体感受如何。这一涉及数千位病人和数百位治疗专家的回答和各种变量的实验，为万姆波尔德带来了丰富的数据。当他处理完这些数据时，得到的结果令人震惊。

万姆波尔德的发现表明，促成精神疗法成功的，是三个截然不同的要素。第一个，也是最容易理解的，是才能。就像既有出色的经理也有蹩脚的经理一样，有些治疗专家确实比其他人更有才干。有些临床医生——无论其理论定位如何——因为对病人施治的高效和成功而引人注目。万姆波尔德发现的第二个要素称之为“联合治疗”（therapeutic alliance）——指施治者与病人之间关系的质量。比起那些与病人关系不佳的治疗专家来，与病人拥有良好关系的治疗专家取得的治疗结果更好。第三个要素是，该项研究是否允许治疗专家采用他们觉得最适合的治疗方法。

令人惊奇的是，诊断模式在精神疗法中并没有什么作用。也就是说，采用“诊断医学”模式的治疗专家施治的病人，比那些并没有采用这一模式的治疗专家施治的病人，其治疗的结果既不更好，也不更糟。正如我们采访万姆波尔德时他告诉我们的：“诊断模式是不相关的，采用哪种诊断模式并不重要。你只管去诊断各种症状——忧郁、恐慌、创伤后应激障碍（PTSD），但诊断的模式却并不重要。某种治疗方法对应某些心理失调的整体观念是站不住脚的。”也就是说，“具有重要影响的并不是某种特别的治疗方法，而是治疗专家与病人的协作能力产生的协同效应”。

需要明确的是，万姆波尔德并不是说精神疗法是无效的。实际上，他

的统计分析发现，这种疗法对病人的心理健康具有非常显著的疗效。他也不是说采用“诊断医学”模式的治疗专家工作不出色。他的全面研究只是表明，“诊断医学”模式自身及其在治疗应用上并没有什么优势。

那么，有人可能会说，尽管确诊的数量急剧增加，不过，孩子们还是从服用治疗躁郁症的药物中得到了好处。的确，疾病控制中心（Centers for Disease Control）的官员认为，在 20 世纪 90 年代期间推出的百忧解（Prozac）、帕罗西汀（Paxil）、西酞普兰（Celexa）、左洛复（Zoloft，也称为“郁乐复”）等抑制剂，是自杀率降低的原因所在。就像事实表明的，使用抑制剂施治的孩子更不容易感觉沮丧，也更不可能自杀。

但是，对这些数据更为仔细的研究，却揭示出了一个完全不同的景象。2002 年，一个研究小组分析了美国食品与药物管理局（FDA）关于抑制剂疗效的所有治疗数据和统计数据。他们研究了“47 位病人服用安慰剂（placebo）的短期疗效随机对照试验”，试验对照的药物主要是以上那些抑制剂。他们的结论震惊了精神病学界。综合了所有的研究成果并仔细分析了所有数据之后的结果表明，就使病人——无论是孩子，还是成年人——感觉更好而言，抑制剂的临床疗效并不比安慰剂更好，也就是说，没有其他成分的糖衣片和百忧解的疗效并无二致。

内华达州立大学的精神病学和行为学教授戴维·安东纽奇奥（David Antonuccio）博士向我们解释说：“就以抑制剂治疗病儿的随机对照试验而言，16 个患儿中只有 3 个孩子取得了疗效。此外，这些药物无疑还有产生严重副作用的风险。”

尽管确凿的数据已经表明，“诊断医学”模式并不能带来疗效（万姆波尔德的研究成果论文于 1997 年发表），而且抑制剂并没有什么临床效

果，不过，精神病治疗专家依然还在遵循这一诊断模式，并据此开具这类药物。即使是经验最为丰富的专家，一旦开始采用这一诊断模式，就很难将之抛弃。

但是，诊断的另一个环节我们还尚未探寻，那就是被诊断人受到的影响如何。那些被诊断为躁郁症的孩子们怎么样了呢？这一诊断结论的潜在影响是什么？为了研究这一问题，同时，也为了揭示作出判断的第三个也是最令人惊奇的陷阱，让我们到以色列去看一看。

在那里，105 名士兵即将参加一个为期 15 周的非常艰苦的指挥官训练项目。这是一个非常严格而且极为紧张的训练过程，受训者要接受艰苦的体能训练，需要心理上的全神贯注，且每个训练日的训练时间长达 16 小时。

这些未来的指挥官们并不知道，这个特殊的训练项目与他们的前辈所经历过的训练项目并不相同。在训练课程开始之前，心理学家多夫·艾登（Dov Eden）告诉负责这一训练项目的军官，军方已经收集了每位受训者的全面数据，艾登解释说，这些数据包括“心理测试分数、从以前的训练中采集到的社交数据，以及他们以前的上司为他们评定的分数”。

根据这些全面的信息，艾登告诉训练教官，每位士兵都被归入了三种“指挥潜能”中的一个，这三个类别是：“高”、“一般”和“不详”（因为信息不足）。来自不同类别的受训者，被大致平均分入四个训练班。“你要将每位受训者所属的指挥潜能类别抄录到他的个人记录本上。此外，我们需要你在训练开始时，就记住受训者的姓名以及对他们指挥潜能的分类。”

当然，受训者并不知道这一切。同时，教官也不知道，这个所谓的指挥潜能类别及其相关的数据完全是杜撰的。得分是被随机赋予受训者的，

与他们的智力水平、既往表现以及个人能力毫不相关。

然而，15 周以后，当艾登回来时，他发现了颇不寻常的东西。训练项目即将结束时，士兵们要接受一个书面测验，这一测验旨在检测他们学到的“战术、地形测量、标准操作程序，以及诸如航海和精确发射武器等实用技能”的新知识。这项测验并没有受到操纵，而是常规训练程序的一部分，是在训练结束时对所有士兵的检测。但是，这也正是将士兵划入不同指挥潜能类别所产生的影响显现出来的地方。在这个测验中，教官以为指挥潜能分数很高的士兵的表现（平均得分为 79.98），要远远优于指挥潜能“不详”和“一般”的士兵（他们的平均得分分别为 72.43 和 65.18）。只是贴上了拥有高指挥潜能的“标签”——尽管是随意贴上去的——就直接带来了“实际能力”的提升。不要忘了，无论是教官，还是受训者，都不知道正在发生的一切。在毫无知觉的情况下，受训者就拥有了他们被赋予的特质。

这种现象并不仅限于军队。纽约州立大学阿尔巴尼校区（SUNY Albany）的心理学家所做的荟萃分析认为，这些判断效应在职场中同样会发挥作用。如果你有幸为一位看重你而且信任你的老板工作，那么，你就会有意识地提升自己的表现，以满足老板对你的更高期望。从另一方面说，没有什么比有一个认为你没有能力的上司让你觉得自己更无能、更气馁的了。

万姆波尔德认为，当一位心理学家或者精神病学家为某个病人贴上躁郁症、焦虑或者消沉的“标签”时，也会发生同样的情形。他解释说，诊断中固有的问题之一是，“这一过程存在着让一切都符合诊断结果的压力，所以，一旦诊断结果出来了，所有的行为和决定便会合情合理了”。当一

个被诊断为躁郁症的孩子出现了“悲痛”的以及“觉得悲伤或者空虚”的表现时，这些情感就会被解读为症状的组成部分。心理学家弗朗茨·埃普丁解释说，当我们“被贴上标签”时，“我们很容易开始按照人们赋予我们的方式付诸行动”。我们会去迎合由他人的判断为我们创造出的模式。“从而，让我们在真正的自我与我们被赋予的特质之间产生混乱”。

换句话说，这一“贴标签”的过程会产生潜移默化、自我因循的效果：当我们接受他人赋予我们的特质时，他人的判断便会得到强化和再次证实。不妨看一看在上面的那群士兵和教官身上所发生的情形。当艾登告知教官，受训者的指挥潜能得分实际上完全是虚构的，而且哪个人得到什么分数完全是随机的之时，他们都坚定地认为这不可能，同时，他们确信，艾登一定是在和他们开玩笑。为努力证明他们的观点，他们还提出了这样的证据：在结业考试中，那些指挥潜能分数高的士兵的表现，确实更为出色。当然，这是一种循环逻辑。结业测验证实了最初的判断，受训者只不过是将自己的能力，“装进”赋予他们的预先判断模型中罢了。

这就是判断的第三个陷阱：当我们为他人打上某种烙印或者给他人贴上某种标签时，他们会接受我们所赋予他们的特质。在心理学界，这种对期望的反应称为“皮格马利翁效应”[①] 和“高莱姆效应”[②]。不过，我们更喜欢概括性的“变色龙效应”（Chameleon Effect）这一表述方式。这一效应有助于解释，为什么说51 位等待电话铃响起的女士，与以色列指挥官训练研究项目中的士兵拥有很多共同点。这51 位女士应邀参加一个关于交流

① 皮格马利翁效应（Pygmalion effect）也称“毕马龙效应”、“比马龙效应”，这一效应是指我们会接受他人赋予我们的正面特质。

② 高莱姆效应（Golem effect），是指我们会接受他人赋予我们的负面特质。

的研究项目，她们只知道，自己将会与一位随机选定的先生进行简短的通话。当电话铃响起时，女士们便开始与对方进行看似很普通的闲聊——她们谈到了天气和自己在大学学习的专业，都是一些同陌生人经常会聊到的东西。但是，这些女士们并不知道，在不知不觉间，她们已经参加了一场“假面舞会”。

其实，这场舞会的前奏在几分钟前就已经开始了。

电话另一端的先生们也应邀参加了这个关于交流的研究项目。不过，不像那些女士们，每位先生在与自己的伙伴通话之前，都收到了一份关于那位从未见过面的通话伙伴的“个人情况信息表”和“照片”。先生们不知道的是，尽管个人情况信息表是真实的，不过，照片却不是。事实上，照片是别人的照片，是研究者事先选择的照片，在这些照片上，半数女士非常漂亮，而另一半则相貌平平。

即使你不是心理学家，也能猜到，先生们在快速看了一眼个人情况信息表之后，又仔细地看了看照片。在看过情况信息表和照片但还没有与指定的女士通话之前，每位先生都得到了一份“印象问卷”，该问卷要求他们为对伙伴的期望评分。

这个调查的结果很说明问题。无论个人情况信息表都写了些什么，看到漂亮女士照片的先生都认为，与自己通话的会是个“友善的、泰然自若的、幽默的而且擅长社交的女士”。另一组先生——也就是认为自己将会与不那么富有吸引力的伙伴通话的先生——则认为，那些女士会是“不怎么友善的、难以应付的、不爱开玩笑且不善于社交的人”。

一旦先生们形成了自己的观点，他们就很难从另外的角度来看待女士们了。是的，就像你能想象到的，他们把这些先入之见带到了通话过程

中去。

与此同时，参加研究项目的女士们还独自坐在房间里。她们并不知道，自己的照片——真实照片或者不真实的照片——已经被先生们看过了。所以，当电话接通后，她们与先生们只是随意闲聊。

这就是这项实验真正开始的地方。研究者给通话录了音，之后，将对话中先生们的声音去除。剩下的片段只有女士们的声音，研究者将这些录音播放给第三方——一个由12个普通人组成的独立群体，他们对这项研究的内容一无所知，而且从未见过任何一位参与实验的人。这个新群体对先生们的先入之见同样一无所知。

听过对话中女士们的声音后，这个评判团要使用先生们早些时候用过的“印象问卷”，对每位女性进行评估。

不同寻常的是，评判团的成员在不知不觉间也进入了那场神秘的假面会——也就是先生们和女士们参与其中的那场舞会。先生们依据她们的（假）照片，为女士们赋予了某些特质，而评判团成员单单根据女士们的声音，就为她们赋予了同样的特质。

评判团为什么会得出相同的结论呢？毕竟，他们从来没见过任何一位参与实验的人，没看过任何人的照片，而且也不了解先生们的先入之见。他们也没听过先生们的对话，而且对这项实验的性质一无所知。

答案就在于变色龙效应的诡异作用。不要忘了，先生们在与“漂亮的”女士们开始对话之前，就已经认定她们是优雅的、有趣的、从容而镇定自若的人了。

先生们一旦形成了这种观点，他们与女士们交流的所有方面便都会受到影响。不妨想象一下，如果你认定和你通话的人是个颇具魅力的人，情

形会如何？你很可能会更投入，倾听的也更专注，你会发现自己更深地沉浸在了与对方的交流中。

当“漂亮的”女士与神秘的陌生人对话时，她们忍不住会对先生们发送的信号作出反应。不知不觉间，她们就接受了先生们希望她们拥有的特质。研究者解释说：“最初只是在先生们的脑海里形成的事实，现在则变成了女士们的真实行为。”女士们下意识地接受了先生们认为她们“漂亮”的观点，并据此付诸行动。换句话说，被人视为是漂亮的人，让这些女士真的觉得自己漂亮了。

被人称赞漂亮以后，人们总是会走路更加昂扬、笑容更加灿烂，谁又没有过这样的经历呢？但是，变色龙影响只是暂时改变你的自我感觉呢，还是确实具有长期效应？耶鲁大学进行的最新研究表明，测试对我们的健康会形成长期的影响。

在康涅狄格州的哈特福德，一家养老院的老人们中断日常活动，参加了一个由耶鲁大学组织的特殊听力测试。老人们戴上耳机，耳机分别传送音高逐渐升高的 3 种声音。老人每次听到一个声音，要举手示意。如果听到了每个声音后都举起了手，那么，你就可以得到满分 6 分。如果你错过了 6 个声音中的 4 个，那么，你就只能得到 6 分中的 2 分，这个分数意味着你的听力已经相当弱了。考虑到所有参加测试的人都超过了 70 岁，所以，他们的平均得分只有 3.53 分就不足为奇了。

接下来，老人们要完成一个看似与听力测试毫无相关的任务。“当你想到一位老人时，”研究者问他们，“你最先想到的 5 个词语或者短语是什么？”

研究者记录了每个人的答案，并将每个答案按照两个不同的衡量标准

分门别类：一个衡量标准是从非常正面（比如“富有同情心”）到非常负面（比如“虚弱”）；另一个衡量标准是从外在因素（比如“白发”）到内在因素（比如“经验丰富”）。

得到了两组看似毫无关联的数据以后，这项研究的第一个阶段就宣告完成了。3 年以后，当同样的老人再次受邀参加听力测试时，两组数据之间的内在联系便被揭示出来了。

岁月无情，并不奇怪，老人们的听力得分都下降了。但是，所有参加者的听力下降水平并不相同。听力退化更为严重的，是那些主要以负面语言和外在因素来描述老年人的人。研究者发现，即使在统计上去除了那些导致听力水平下降的其他因素（如年龄、健康状况，等等）以后，对老年人外在因素的认识和负面的认识，在过去 3 年来，依然使一个人的听力测验分数平均降低了 0.7 分——相当于年龄增长 8 岁的听力下降水平。为了确认是老年人自我判断而不是其他因素影响了听力，研究者分析了在第一次听力测验中得分很高的老人。他们发现，在以负面语言和外在因素描述老人的人中，即使是在第一次听力测试中得分很高的人，也和那些在第一次听力测试中得分很低的人一样，经历了听力下降。

换句话说，对老人的负面感觉确实能让人们的身体更快老化。这一影响并不仅限于听力。类似的研究还发现，对老人的负面感觉，也是造成记忆力退化、心血管功能退化的原因，甚至还能将人均预期寿命减少 7.5 年。

这些研究揭示出了心理学和生理学之间不可分割的联系。为弄清这种联系的作用，接下来，让我们一起去卡布兰诺峡谷（Capilano Canyon）看看。

卡布兰诺峡谷的美丽在太平洋西北部颇具代表性。在这里，以莽莽山

峦为背景，原始森林郁郁葱葱，森林被一个动人心魄的峡谷隔开，卡布兰诺河在峡谷中流淌。这个峡谷是温哥华最著名的风景名胜地，来此游玩的游客和当地人络绎不绝。

森林中有一座很小但很坚固的木桥。木桥高出地面10英尺，用结实的雪松建成，木桥两侧安有护栏。这座桥为人们穿越河流提供了一个安全的通道。

在离这座木桥不远处的峡谷上游，建有卡布兰诺吊桥，它建于1889年。这座摇摇晃晃的索桥的跨度为450英尺，离地面230英尺高。每当有风吹过峡谷，吊桥便会摇晃起来，这时候，即使是最稳健的徒步旅行者走在上面也难免会腿脚发软。

这天，在景区游览的游客并不知道，第二座桥还拥有让他们的念头“摇晃”的神奇力量。

在一天的不同时段，研究者让一位年轻的女助手分别在两座桥的桥头等待他人。对这项研究，这位助手只知道，自己一定要严格执行特定的程序。她被告知，要去接近年龄在18～35岁之间的男士，接近他们的时间是当他们走过每座桥的桥头时。她要和每位男士先简短地聊两句，之后，向每个人说一段话，这段话是事先准备好的——我是个学心理学的学生，正在做一项“身处美景对创造性表达的影响”的研究。

之后，这位助手要请每位男士填写一张简短的调查表。当对方完成以后，她要提议，等有时间时，会告诉他有关这项研究的事情。为此，她要撕下调查表的一角，将自己的名字和电话号码写在上面，然后，将小纸片交给他。大多数男士会欣然接过写有电话号码的纸片，之后离开。

研究者还派出了一位男助手，让他带着同样的任务去接近走过每座桥

的男士。他同样请他们填表，并将关于心理学研究的那段话讲给他们，而且同样将自己的电话号码给了他们，以便他们询问有关该项心理研究的事情。但是，与他的女同事不同，在接下来的几天时间里，这位男助理不断被实验对象拒绝，对他的提议，他们总是说："谢谢，不过，不必了。"最后，只有3个充满好奇心的人给他打了电话。

可那位女助理的电话则开始响个不停。不过，让人感兴趣的是，到底是谁给她打电话呢？在16位走过安全木桥的男士中，只有两个人给她打了电话。然而，在走过吊桥的18位男士中，几乎有一半的人给她打了电话。

给女助理打过电话的人，不太可能是因为他们突然之间就对心理学的研究方法产生了兴趣，更可能的情况是，他们对从事心理学研究的女助理发生了兴趣。可是，难道当她与走过吊桥的人交谈时，奇迹般地变得更漂亮或者更吸引人了吗？为什么那些男士这么想给她打电话呢？研究者认为，答案就在于两座桥摇晃程度的不同。

不妨想象一下走过峡谷上方数百英尺的吊桥时的情景。每走一步，都觉得吊桥不堪重负、摇晃不止。你会屏住呼吸、心率加快，额头沁出冷汗。从生理的角度来说，在这种情形下，肾上腺素会让你激动不已，那种感觉就像你深深迷恋上某个人一样。

当走过木桥的男士看到女助理时，他们大都在打量一番后认为，她只是个勤奋的研究助理而已。但是，对那些刚走过吊桥的人而言，紧张和肾上腺素却转化成了对女助理颇为强烈的浪漫情怀。他们的生理反应似乎影响到了自己对这位女助理的感知。但是，这一现象还有没有其他解释呢？是不是桥的特性本身就起了一种"分类器"的作用，走吊桥和走木桥本身就决定了他们是两种不同类型的人呢？

走过吊桥的男士，可能恰好是比走过木桥的男士更有勇气、更勇敢的人，所以，他们更想冒险给女助理打电话。为了验证这种可能性，研究者又回到了卡布兰诺峡谷，进行了一项后续研究。在这次研究中，他们让那位女助理只是等在吊桥的桥头。有些男士一走过吊桥，女助理就去接近他们，而对另一些男士，则在他们走过吊桥 10 分钟之后，女助理才去接近他们。如果说选择走吊桥的男士的确是更勇敢的人，那么，你会觉得两群人中给女助理打电话的人数量应该是相等的，而不管她是何时接近他们的。但是，研究者证实了早期的结论：刚刚走过吊桥就遇到女助理的男士，比那些走过吊桥 10 分钟以后——这时候，他们的紧张感已经消退了，他们的肾上腺素浓度也降低了——才遇见女助理的男士，更可能给她打电话。在心理学界，这座吊桥因为具有提高男性浪漫情怀的能力，而赢得了“爱情桥”的绰号。

正如这些例证表明的，我们总是在不断地与他人相互发送、接收暗示信息和微妙信息——也就是说，我们总是在不断地影响他人和被他人影响，即使我们理性的大脑并没有意识到这一点。当人们走过一座吊桥时，当人们为成为指挥官而接受训练时，或者当人们与一个神秘的陌生人通电话时，作出判断的人和被判断的人在还没有意识到的情况下，变色龙效应就对我们产生了影响。

In FRANCE, the SUN REVOLVES AROUND the EARTH

第六章 在法国，太阳是绕着地球转的

谁想成为百万富翁

↓↓↓↓↓

如何分掉 10 美元

↓↓↓↓

感情用事的汽车经销商

↓↓↓

怎样与风险投资家打交道

↓↓

俄罗斯人的“公平”

↓

马奇根加人合理的经济模型

亨利双唇紧闭，那样子就像刚刚吃了一勺变质的果酱。他眨着眼睛，好像想摆脱嘴里的那股恶劣味道。这时背景音乐变得越来越让他感觉凶多吉少。

对亨利来说，那天是以一封不同寻常且充满希望的信件开始的。在几千个报名参加“*Qui veut gagner des millions*”节目的人中，他有幸被选中，这个节目就是法国版的《谁想成为百万富翁》（*Who Wants to Be a Millionaire*）。当亨利坐上舞台上的高凳时，灯光暗了下来，之后，主持人吉恩－皮埃尔·福柯（Jean－Pierre Foucault）将这位参赛者及其女朋友索菲介绍给了大家。索菲当时正在观众席上为亨利加油。

无论在哪个国家摄制《谁想成为百万富翁》这样的节目，都会遵从以下规则：参赛者要回答的选择题的难度，会随着比赛奖金数额的增加越来越大。

开始的几道选择题回答起来总是易如反掌，比如：

“小红帽”要去看她的哪位亲人？

A. 她的妈妈

B. 她的姐姐

C. 她的外婆

D. 她搬家两次的远房堂兄

接下来，题目会变得越来越趋向一些不引人注意的琐事，比如，“在哥伦布从西班牙到新大陆的航行中，有多少水手随他一同前往？”

如果参赛者遇到了麻烦，他们可以使用三种求助方式中的一种，这三种方式分别是：给一位朋友打电话寻求帮助；去除一个错误答案；让现场观众投票选择。

最初几个问题，亨利回答得非常圆满，但是，当主持人问他“Du'est-ce qui gravite autour de la terre?”——也就是“围绕地球转动的是什么星球?”——时，情况就完全不一样了。

当备选答案被主持人大声念出来时，亨利全神贯注地看着那些答案：

A. 月球

B. 太阳

C. 火星

D. 金星

亨利又大声念了一遍主持人提出的问题，努力思索着那些备选答案。当“不祥”的音乐再次响起时，他咬紧了嘴唇。看到参赛者从一筹莫展已经变成了惊慌失措，主持人提出了这样的建议：“慢慢来，别着急，如果

你碰上了麻烦，可以使用求助的方式。”

考虑到必须借助别人的帮助才能回答这个问题，亨利决定启用“让现场观众投票选择”的求助方式。你可能会认为，亨利让现场观众投票帮他选择答案的决定很英明。毕竟，即使有个别观众给出了错误答案，总体而言，大多数观众通常都是正确的。

但亨利很快就会痛楚地意识到，我们对“什么是公平”的非理性感知，会戏剧性地影响我们的决策过程。

“好的，现场观众，请举起你们的答案牌，”主持人说，“请帮亨利回答这个问题……围绕地球转动的是什么星球？如果你知道答案，请回答，如果你不知道答案，可以放弃。

“A. 月球；B. 太阳；C. 火星；D. 金星。

“好了，你们现在必须投票了。谢谢！”

当观众投票的时候，镜头对准了亨利的女朋友，她穿着绿色套头衫，戴着时髦的红框眼镜，看起来对自己的男朋友为什么不能自己给出正确答案深感困惑。之后，画面切换成了法国观众的全景，镜头捕捉到了他们脸上的沮丧表情——他们也不明白为什么亨利回答不出这个问题。

说亨利是“伽利略”显然不太现实。无论是因为他上小学时在科学课上睡着了，还是因为现在他被身处聚光灯下的紧张气氛震慑住了，总之，亨利是被难住了。

当观众的答案揭晓时，亨利深深吸了一口气，艰难地咽了口口水：这可是非同小可的时刻——要想留在节目中，他必须正确回答这个问题。正像你可能预计到的，观众中没人回答金星围绕地球转动。不过，不知是出于什么原因，确实有2%的人选择了“火星”。接下来，情况就变得很奇怪

了。“如果你允许，”主持人说，“我得说，在我看来，观众的分歧的确太大了。”只有42%的观众为正确答案——“月球”——投了票，其余56%的观众则都认为围绕地球转动的星球是“太阳”。

亨利愣住了，这时候，我们或许会提出这样的问题：法国的教育体系是不是出了严重的问题？但是，观众的表现并非无知。

要想弄清为什么法国观众会那么投票，我们需要先来看一下德国的一个实验，所有要像孩子一样分东西的人都与这个实验有联系。柏林的研究者将随机选取的两个陌生人分别带入两个房间。每个参加者都被告知，他或她会与一个伙伴配对，对方的身份不能透露。他们两人会得到10美元的钞票——但是，如何分钱，取决于他们自己。不过，他们要遵从以下这个让人犯难的规则：

参加者彼此之间不能交谈，不能用抛硬币的方式决定分钱方法，也不能协商，而是随机指定某个人决定如何分这笔钱。

负责分钱的人可以按照自己的意愿分这笔钱，而另一个人会被告知自己得到的数额，他或她必须决定是否接受这种分法。如果他或她接受这种分法，那么，双方便可以得到自己的那份；如果拒绝接受，那么，双方便都会空手而归。

这个游戏只能玩一次，参加者没有第二次机会。此外，参加者被告知，游戏结束以后，他们的身份不会被透露，双方会就此分道扬镳。

让我们站在分钱人的角度来想一想。我们中的大多数人可能会选择平分的方式。事实上，到他们作出选择的时候，大部分参加者确实作出了平分这笔钱的决定，这样，每个人就能各得5美元了。此外，所有被告知这一分钱结果的另一个人，也都接受了这样的分法。

有趣的部分在于，如果分钱的人分给自己的钱超过一半会出现什么结果。正如你能想象到的，他们的伙伴会为这种分法感到愤愤不平。但是，他们接下来的反应却完全有违经济常识。参加者并没有接受这一分法，拿着自己分得的那部分钱离去，大部分被给予不公数额的人拒绝领取那些钱，他们选择了空手而归。

从纯理性观点来看，对那些接受分钱结果的一方而言，应该可以接受任何结果。毕竟，有钱总比没钱要好。2 美元虽然不如 5 美元，不过，依然比一无所获要好。然而，无论这样的观点多么合乎逻辑，绝大多数被给予不公数额的人确实拒绝了那样的分钱结果。他们虽然空手而归，不过，他们觉得自己捍卫了公平。

另外，当切分不够公平时，人们空手而归的意愿，并不会受到金钱数额的影响。当用 100 美元代替 10 美元重复这一实验时，参加者接受不公平分割结果的意愿并没有变得更强烈。

这项研究表明，我们对公平抱有根深蒂固的追求，我们会不遗余力地去捍卫它。正是这种对公平原则的坚守，影响了《谁想成为百万富翁》节目的法国观众。连基本天文学知识都不知道的亨利，真的有资格得到 100 万欧元吗？对那些法国观众来说，答案——56% 的选票数对 42% 的选票数——是响亮的“没有！”他们故意选择了错误的答案。因为如果亨利连这么简单的一个问题都回答不出来，那么，对他们来说，亨利在他们的帮助下在节目中继续前进就是不公平的。

当亨利根据观众的选择作答时，你可以听到观众们忍俊不住的笑声。对他们而言，给不配得到奖赏的参赛者提供正确答案是不公平的。

在观众看来，亨利是应该知道答案的。

但是，如果他是一个观众对其期望较低的人——比如说，一年级学生——结果又会如何呢？他们是会表现得很苛刻呢，还是不会指望一个孩子知道正确答案？“分钱者”实验的另一个版本，为我们清楚地揭示出了这一问题的答案。参加者得知了同样的规则，只是与他们配对的不是另一个人，他们被告知，与他们配对的是一台计算机，而且由计算机来选择分钱方式。当计算机提出了“不公平”的分钱方式时，参加者们并没有表示拒绝。他们愿意接受任何偏向计算机的不公平分钱方式，尽管他们曾经拒绝过由一个人提出的同样的分钱结果。

换句话说，就公平而言，是过程，而不是结果，导致了我们如此不合情理的反应——这就是“程序正义”（procedural justice，也称为“程序公正”、“程序公平”）。我们不会指望一台计算机会公平行事——但是，我们当然会要求他人要公平。

想一想，如果我们参加一个类似的实验，在实验中，有权分钱的人与我们沟通，结果又会如何呢？设想一下，如果他告诉我们，他陷入了财务困境，额外的钱对他很有用，那么，我们很可能会接受少于一半的数额。考虑到已经为不公平的分钱方式提出了很好的理由，那么，我们会认为，自己并没有被别人占便宜，从而，更可能接受对方的分法。

不过，即使是最精于算计的人也会被公平控制。当你想到汽车经销商时，你一定想象不到，公平在他们的职业生活中其实扮演着重要的角色。尽管他们的推销术有油腔滑调和蒙骗顾客的恶名，不过，事实上，他们自己的钱财也常常被别人——汽车制造商——压榨得精光。大部分汽车经销商的运营规模都较小，与汽车制造商比较起来，他们也没有多少定价权。比如，如果你是位福特汽车的经销商，那么，福特汽车公司就是你的唯一供应商，他

们可以控制价格，而且可以控制你的库存结构。经销商经常出了高价却被蹩脚的存货——那些很难卖出但制造商需要脱手的车型——"套牢"。

当研究者与经销商交谈时，他们发现，经销商以一种荒谬得令人吃惊的方式，来评价自己与汽车制造商的关系。一项对汽车经销商的全国性调查揭示出，他们并不是只关注自己与制造商的交易结果（我是不是多付钱了？我拿到的是高质量产品吗?)，而是更在乎制造商如何对待自己。对经销商来说，重要的并不是自己是否得到了一个好的交易，他们评价交易的标准，是下面这些看起来并不重要的细节：制造商是否"尽力弄清了经销商所在地区的情况"，其行为方式是否"客气、有礼貌"，以及"是否尊重经销商"。结果证明，就经销商对结果的总体满意度而言，这些公平因素比主要的经济数字更重要。

研究者们得出的结论是：很显然，对客户来说，更重要的是，要感知到对待自己的过程的公平，而经理们通常却"给利润和结果赋予了太大的重要性"。研究者们建议，经理们应该在培养与顾客的关系方面，投入更多的"努力、精力、投资和耐心"。

我们都曾经从商店买到过有毛病的产品，也都曾在餐馆吃过不可口的饭菜。如果商店的店员或者餐馆的服务员对我们很友好，而且尊重我们，那么，我们很可能就会忽略这件倒霉事，或者至少也会原谅他们。正如汽车经销商研究项目所表明的，他人如何对待我们——过程是否公平——与我们对最终结果的满意度密切相关。

关于公平，让人尤其感兴趣的一个问题是，人们觉得能让别人听到自己的声音到底有多重要呢？一组研究者让来自巴尔的摩、底特律和菲尼克斯的数百名重罪犯填写一份调查问卷。这些人的犯罪罪名包括藏有毒品、

欺诈，以及持械抢劫等。调查问卷的第一部分由与之有关的事实问题构成，比如，他们犯罪的类型，以及在监狱服刑的时间等。调查问卷的第二部分转向了对公平感知的问题：人们是怎么对待你的？你对判决结果感觉如何？律师对你好吗？

调查问卷上的问题，可以归为两个类别：一类是特定的结果——也就是犯罪类型和服刑时间；另一类是过程看起来的公平程度——接受调查的人如何评价自己在法律体系中的经历。

研究者将结果列表分析后，他们发现了一个独特的规律。就像我们能想象到的，在评价审判过程的公平程度时，接受调查者认为审判结果非常重要。比起那些受到最高刑罚的人来，那些量刑较轻的人自然认为审判更公正。

但是，结果表明，无论他们犯了什么罪，也不管他们受到了什么样的刑罚，接受调查的人都为过程赋予了与判决结果几乎一样的重要性。就构成他们总体满意度的所有环节而言，诸如他们被捕时警察对待他们的方式等短期的体验，看起来扮演着重要的角色。

被接受调查的人赋予最大重要性的因素之一，是他们的律师与自己共度时间的长短。律师与自己共度的时间越多，接受调查的人对最后结果越满意。这时候，你可能会认为，这样的结果是相对的：如果某个被控重罪犯被判长期徒刑，那么，无论他和律师共度了多长时间，他都会愤怒不已。但是，结果却表明，律师的行为会让他的感觉大不相同。换句话说，尽管结果可能并无二致，不过，如果过程让我们觉得冷淡和无情——也就是没人听取我们涉及自身利害关系的声音，那么，我们便会以完全不同的方式来判断整个过程的公平性。

事实证明，被人倾听的渴望并不仅限于重罪犯。当你走过加利福尼亚州洛帕克市（Menlo Park）的沙山路（Sand Hill Road）时，会看到一栋不起眼的两层办公楼，你不会觉得这个地方有什么特别之处。不过，走近细看，或者看到几辆法拉利跑车疾速驶过的时候，你便会意识到这个地区其实很富足。某些全国较大的高新技术公司的初创地就在这座办公楼里。

坐在他们的豪华办公室里，研究者正在就给企业家们的奋斗提供支持的问题，向硅谷和来自其他地方的风险投资家提问。尽管具体的问题与向罪犯们提出的问题并不相同，不过，这些问题也都可以归为两个类别：一个类别是投资的结果；另一个类别是与公司打交道的过程。调查问卷包括关于他们与企业家打交道的具体问题，比如，“首席执行官以什么频率给他们提供风险企业表现的及时反馈信息？”以及首席执行官是否能让他们持续了解“风险企业的最新表现”。

你可能会认为，风险投资家在论证投资的过程中会比重罪犯更善于分析、更公允。简而言之，一项出色的投资，就是能为你挣钱的投资。但是，当我们看到风险投资家们的答案时，很显然，他们也为“倾听自己的声音”赋予了不成比例的权重。

当分析这一结果时，研究者注意到：“企业家的及时反馈，能让投资者觉得企业家更公道，他们会更信赖企业家，会对企业家的战略决策给予更多的支持，而且对风险企业运作监测的频率也会更低。”如果将投资的财务回报比做囚犯的刑期——可度量的客观结果，那么，公司的首席执行官就有些像辩护律师了。一位时刻与自己保持接触的首席执行官，能让风险投资家形成对风险企业满意得多的印象。

但是，对希望从投资上获得良好回报的投资家来说，对沟通的强调，

会对他们造成伤害。沟通只是有关投资的所有关系中的一种，实际上，首席执行官与风险投资家接触的频率，与风险企业的成功并没有什么关系。风险投资家对风险企业评价的唯一标准，应该是运营结果——公司的运作如何。说不定一位沉默寡言的首席执行官，可能恰恰是夜以继日地忙着让企业达到既定目标的人。

对我们所有人来说，虽然程序正义以及让自己的声音被别人听到的渴望很重要——无论我们是汽车经销商、罪犯，还是风险投资家——不过，文化背景不同，人们对公平的定义方式也大相径庭。比如说，《谁想成为百万富翁》节目中的亨利把名字改成了亨里在美国参赛，美国观众则几乎肯定会帮助他选出正确答案的，而不管他表现出来的能力如何。有数据显示，在美国，"向现场观众求助"的结果是，观众给出正确答案的比例超过了90%。

当把《谁想成为百万富翁》节目引入俄罗斯时，节目制作团队注意到，那里的观众经常会给出错误答案，而错误的答案并不只是给亨利这种"糊涂虫"的，俄罗斯观众不会厚此薄彼——无论是面对聪明的参赛者，还是面对不那么聪明的参赛者，他们都会故意给出错误答案。事实上，俄罗斯观众是如此热衷于给出错误答案，以至于参赛者已经认识到，要对"让现场观众投票选择"这种求助方式保持足够的警惕。

当我们与《谁想成为百万富翁》节目制作团队联系，让他们解释俄罗斯的这种现象时，他们也感到很费解。但是，杰弗里·霍斯金（Geoffrey Hosking）——一位俄罗斯历史专家——为我们提供了颇为有趣的见解。那是他在普林斯顿大学做访问教授的最后一周，就在他准备回英国的时候，我们找到了他。霍金斯也是赫鲁晓夫时期俄罗斯文化专家，他对社会主义

在俄罗斯为什么会最终遇挫的问题尤其感兴趣。他没有想到，自己的研究有一天会为解释《谁想成为百万富翁》节目的奇怪现象有所帮助。

为了解开是什么原因促使俄罗斯观众给出错误答案的迷局，霍金斯把我们带回到了俄罗斯的农民村落时代。霍斯金解释说，20 世纪之前，农民社区是以“连带责任”的原则治理的。社区中的每个人都会一起行动——无论是缴税、为军队输送兵员、保持社区的和平，还是捉拿罪犯。农民越来越喜欢互施援手。

在前苏联时期，随着国家变得日趋工业化，人们将乡村的古老习俗也带到了城市。霍金斯解释说，尽管生活在国有公寓中会受限颇多，而且困难重重，不过，人们之间相互借钱以及相互借用厨房用具、火柴之类东西的风气颇为普遍。他说：“那都是些很小的东西，当然，你能看到，这种现象在其他国家也很普遍，并不只限于前苏联。但是，我想，这种现象在前苏联更普遍，而且也更在预料之中。”这种心态在工厂中也很盛行，在工厂里，“工人们不断要为彼此的生活负责”。

但是，如果你是“出头鸟”，或者被视为“异类”，那么，这种为你提供支持的互助式社区，也会转而敌视你。在霍金斯看来，这种态度转变，源于这样的认识：“脱离行为准则的人——无论是他们非常富有，还是极为贫穷——对整个社区是危险的。无论是哪种情况，人们都有一种查找其根源并对那些与自己不相同的人表达愤恨的倾向。”

霍金斯解释说，这就是关键所在。“如果有人变得非常贫穷，那么，很显然，他们会成为社区其他成员的负担；如果有人变得非常富有，那么，他们很可能会“做坏事”：他们会成为罪犯，他们的行为会危害社区。”

这种财富观与西方的财富观恰恰相反。霍金斯思忖道："总的来看，如果有人变得很富有，美国人认为那是理所当然的事情。而在俄罗斯，寡头政治集团成员（那些在前苏联解体后，发现迅速赚取"快钱"途径的精英企业家群体）中最好的人也是通过可疑的手段获得财富的，这是俄罗斯人憎恶的第一件事。我想，这些人变得比其他人富有得多的事实本身，是他们憎恶的第二件事。"

从这一观点来看，很显然，俄罗斯版《谁想成为百万富翁》节目的观众认为，参赛者试图脱离观众独自致富——他们为什么要帮助这种不公平的行为呢？

亨利和俄罗斯参赛者用自己的方式，冲击了公平概念——在他们的文化背景下的公平概念——的核心支柱。在莫斯科是公平的事情，在巴黎或者柏林就不一定是公平的事情。所以，随着世界经济日趋全球化，弄清不同文化对公平解读的差异，也变得越来越重要。

研究者约瑟夫·亨利奇（Joseph Henrich）对不同文化背景下的公平问题进行了更为全面的探索。首先，亨利奇在加利福尼亚大学洛杉矶分校重复了分钱实验，实验对象是研究生。他决定，要用他认为对学生来说不小的一笔钱进行实验。所以，他拿出了160美元，以研究生在大学里工作1小时获取9美元的工资标准计算，这笔钱相当于他们2.3天的工作所得。亨利奇的实验规则与最初的实验完全一样：这个游戏你只能玩一次，而且你永远也不会知道与你配对的那个人是谁。

就像最初的那个研究项目一样，在加利福尼亚大学洛杉矶分校的实验中，一般的分钱方式都是平分——50/50，分钱者的伙伴也都接受了这种分法。游戏结束以后，亨利奇与参加者进行了访谈，以弄清他们在得知自

己分得的数额时是怎么想的。有些词语反复出现，那就是：公平。参加者说："我想，如果我分给对方的不到一半，那么，我的伙伴就不会接受。"结果证明，参加者对分钱方式的决定是正确的。当被问及，他们是否会接受 80/20 的分法时，也就是自己得到 32 美元的分法，几乎所有的参加者都对这种方法表现出了蔑视。他们说，那么分是不公平的，他们宁愿空手而归。有些人甚至表现得更为极端，他们说，任何自己得到的不足 50% 的分法都绝对不会接受。

接下来，亨利奇带着这个实验上路了，他要去往这个世界上最偏远的一个地方。亨利奇来到了秘鲁的亚马孙河流域腹地，拜访马奇根加（Machiguenga）部落。因为离最近的大城市也需要 8 小时的行程，所以，马奇根加部落好像已经与现代社会隔绝了好几个世纪。马奇根加人虽然生活在小村庄里，不过，每个家庭都自给自足——自己制作工具、自行播种和收获粮食。

亨利奇带了一个阿拉瓦语（Arawakan）翻译，阿拉瓦语是马奇根加人的母语。接下来，他需要找到相当于马奇根加人 2.3 天工作所得的东西。因为马奇根加人没有自己的货币，所以，亨利奇要弄清，他们偶尔为雇用当地劳力的采伐公司和石油公司工作能挣多少钱。结果是，他们 2.3 天的工作所得是 20 秘鲁索尔。

这个数额就是亨利奇用来进行分钱实验的钱数，亨利奇向马奇根加人详细解释了游戏的规则。然而，在亚马孙流域的这个地方，游戏得到了显著不同的结果。

不像加利福尼亚大学洛杉矶分校的参加者，也不像日本、印度尼西亚和以色列的参加者，平均而言，有权决定分钱方法的马奇根加人，分给伙

件的数额少得令人吃惊。尽管加利福尼亚大学洛杉矶分校最普遍的分割方式是50/50，不过，大多数马奇根加人采用了85/15的分法——极端倾向于有权决定分钱方法的人的分法。

更令人惊奇的是，不像加利福尼亚大学洛杉矶分校的参加者——他们对如此之低的比例很愤慨，当把这些偏向一方的份额呈递给马奇根加人时，他们几乎都接受了。之所以如此，是因为他们对这样一个合理的经济模型笃信不疑：从纯客观的角度和实用主义的观点来看，接受任何数额的金钱都比空手而归合乎逻辑。

游戏结束后，在对马奇根加人的访谈中，接受方说，人们同意接受任何数额的金钱是顺理成章的。亨利奇解释说："有几个人很清楚地表示，他们会接受任何数额的金钱，不管'提案人'（分钱者）得到的是多少。"他们并不认为自己受到了"提案人"的不公待遇，"他们似乎觉得，自己是'回应者'（选择方）而不是提案人，只是因为运气欠佳"。马奇根加的分钱者认为，任何数额的切分都是慷慨的赠送。而那些"切蛋糕"的人，也不明白自己为什么要把"战利品"分一半给有幸"沾光"的人。

部落的有些成员的确是按50/50分钱的。亨利奇对他们访谈后发现，他们每个人都曾在现代社会生活过相当长的时间，他们觉得，50/50分法才是公平的行为。

最后需要说明的是，马奇根加人并不比利福尼亚大学洛杉矶分校的学生更理性，他们只是对公平的解读不同而已。在俄罗斯，一个人独自发财是不公平的；在美国，分钱者只有提出平均分割才是公平的；而在亚马孙丛林，人们则遵循"我捡的就是我的"的原则。

通常情况下，虽然我们并不会将公平视为一个非理性的力量，但是，

它确实能戏剧性地影响到我们的认知，而且会影响到我们的思维。

我们都曾经历过需要为自己争取有利地位的情形。从客观而合乎逻辑的观点来看，我们应该全神贯注于迫在眉睫的问题，也就是他人的提议或者我们要求的价格。但是，通过说出我们提出报价的理由，或者说出要求有利地位的理由；通过解释我们是如何确定报价的，或者解释清楚我们为什么要提出那样的有利条件；通过将我们认为什么是公平的做法与对方沟通，那么，就像与客户共度很多时间的律师、频繁与投资者沟通的企业家一样，我们同样可以从中受益。

在工作中，当我们忙于完成某个项目时，我们不要假定最后结果是水到渠成、顺理成章的，而应该谨记：在项目完成过程中，我们要经常让团队成员参与进来，要经常把项目的进程知会他们。同样，当我们在另一个国家旅行时，我们会想："尽管语言不同，不过，公平的原则却并无二致。"我们要抵御这样的诱惑。因为正如事实表明的，公平的含义会发生"摇摆"，无论是与一位汽车经销商还是与一个马奇根加人打交道，我们都应该谨记："此公平"并非总是"彼公平"。

COMPENSATION and COCAINE

第七章　奖金和愉快中枢

经济补偿的诱惑

↓↓↓↓↓

研究生模拟考试中的叛逆者

↓↓↓↓

愉快中枢的魔力

↓↓↓

“劫持”利他中枢

↓↓

对上课出勤率的特别嘉奖

↓

金钱刺激与期望因素

不管是“财富500强”的CEO，还是中学的校长，这些管理者们一直以来都在寻找更有效激励下属的方法。但是，诸如奖金和各种提升绩效表现的激励手段，是否存在不为人知的副作用呢？为人们提供“金钱胡萝卜”，会出现什么出乎预料的结果？为了得到一个观察动机和奖赏之间关系的独特视角，让我们到瑞士苏黎世大学去看看。在那里，研究者获得了惊人的发现。

瑞士的乡村，总是让人联想起田园诗般的绿色草地、绵延的雪山，以及穿着吊带花饰皮裤吹山笛的男子等景象，根本不会想到那些堆积如山的装有含毒废物的大箱子。

20世纪40年代，因为对第二次世界大战的残酷心存恐惧，瑞士政界领导者启动了一个核武器研究项目。其后不久，这个项目的重点，就以典型的瑞士风格转向了和平的目标——核能发电。现在，五座核电厂为瑞士提供40%的电力。虽然国家拥有了清洁能源的项目，不过，任何核能生产

都会产生核废料——而这些核废料必须要放到某些地方。

1993 年，瑞士政府将两个小镇确定为存放核废料的备选地点，但是，政府不知道小镇的居民会作何反应。他们会感到愤怒吗，还是会因为很清楚国家核能项目的重要性，而“为了集体利益，牺牲个人利益”呢？

苏黎世大学的两位研究者同样对此充满了好奇，并决定为这个问题寻求答案。他们向小镇居民提出了这样的问题：“假设全国核废料存储合作组织（National Cooperative for the Storage of Radioactive Waste，NAGRA）完成钻井勘探后，提出了在你们的家乡建设低辐射和中等辐射核废料存储设施的建议。联邦政府的专家论证了这一建议，最后，联邦议会决定在你们的社区建设存储设施。”在市政厅的一个会议上，居民们被问及，他们是接受这一提议呢，还是拒绝？

很自然，想到核废料存储设施离自己的家如此之近，这让很多人感到害怕。不过，与此同时，无论是出于社会责任、民族自豪感，还是只是觉得这是合理的事情，接受调查者中还是有 50.8% 的人同意为了公众的福祉而自担风险。然而，对政府而言，另一半接受调查的人——那些声称反对在镇上建设这类设施的人——依然是很大的障碍。

为了弄清这一问题是否能得到解决，研究者以一个看似很合理的解决方案进行了测试，以便将反对建设核废料存放设施的人“拉上船”。研究者与来自同一个社区的一群人进行了交流，并将同样的提议告诉了他们，不过，研究者补充说：“此外，议会决定，为当地社区的所有居民提供补偿，补偿金额是每人每年5 000瑞士法郎（目前大约合 4 210 美元）……这些补偿由瑞士的所有纳税人承担。”同样，在市政厅的一个会议上，居民们也被问及，他们是接受建设核废料存储设施的提议呢，还是拒绝？

从经济学的观点来看，金钱刺激应该使住的离核废料存放设施很近的问题更容易忍受。我们中的很多人都觉得，让某人做令人不快的事情或者很困难的工作的最佳办法，就是提供某种金钱奖励或激励。这也是为什么很多父母把对孩子的奖励，与他们在家庭杂务——比如，扔垃圾以及修剪草坪等——上的表现“捆绑”在一起的原因，同时也是当雇员接受更具挑战性或者更耗时的工作时，雇主会给他们发放奖金的原因。我们可以就此推想到，奖金越高，人们越愿意去做你付大价钱让他们做的那些事情。

不过，不管实际提供的金钱有多少，从理性的角度来说，任何数量的金钱都应该比没有更好。的确，研究者提出的 5 000 瑞士法郎的奖励，可能还不足以说服所有的居民，不过，这么多钱至少应该让某些持反对意见的人回心转意。

但是，结果并非如此。

出于某些理由，当研究者将经济补偿引入到双方的平衡状态时，表示接受建设核废料存储设施的人的比例非但没有增加，而且还比原来下降了一半。社区居民并没有受到金钱激励的促动，相反，他们一齐倒向了反对建设这一设施的一方：在所有被告知可以得到金钱补偿的人中，只有 24.6% 的人同意在自己居住的社区附近建设核废料存储设施。这一结果除了有违经济理论法则以外，而且也不合情理。

即使当研究者将补偿金额增加到了更诱人的 1 万瑞士法郎——而且后来又增加到了 1.5 万瑞士法郎——可是，当地人依然坚守自己的反对立场。事实上，只有一位接受调查者改变了自己的念头，当把钱放到桌子上时，他接受了那笔钱。

长期以来，经理、教师、父母，当然，还有经济学家，其行为一直遵循这样的假设——金钱刺激可以提升人们的积极性。但是，心理学家渐渐发现，这两者之间的联系并非那么清晰明了。要想弄清瑞士发生的情况的实质，我们需要看一看有关经济补偿的一个观点，这一观点清楚说明了金钱刺激和我们大脑中两个截然不同部分之间的离奇关系。

洞悉这一神秘关系的第一个线索，可以在以色列的一所大学里找到，在那里，一组40名学生正拿着2号铅笔坐在教室里，准备参加一个模拟的研究生管理考试，这是一种被大多数商学院工商管理硕士招生采用的入学考试。

不过，这些以色列学生并不是真的要申请上商学院，他们参加的这次"研究生管理考试"，只不过是一个心理学研究项目的一部分。尽管他们都清楚，在模拟考试中即使得了高分，也不会收到攻读工商管理硕士的入学通知书，不过，研究者依然鼓励这些志愿者们发挥出最佳水平。

与此同时，研究者还组织了另外一组40名学生，并向他们介绍了一个奖励措施。大部分人都会认为，这个措施听起来像是个合情合理的激励方式。在请求参加者完成50道题的测验时要发挥出最佳水平以后，研究者谈到了这个具体的奖励措施：每答对一道题，就可以得到2.5美分——当然，这些钱作退休金远远不够，不过，比什么都没有还是要好的——第一组学生就什么都没有。

学生们的实际得分表是按照分数从高到低的顺序排列的。仔细观察一下，看看你能否发现其中让人吃惊的规律：

分数（最高分为 50 分）

没有奖励的学生	每个正确答案能得到 2.5 美分奖励的学生
49	50
48	44
48	44
45	43
42	40
42	39
42	36
40	35
37	35
37	35
37	34
37	34
36	32
36	32
36	31
35	30
34	26
34	26
34	26
31	26
31	24
31	23
31	23
29	22
29	21
24	21
23	21
23	19
23	19
22	13
22	11
20	8

（续表）

没有奖励的学生	每个正确答案能得到 2.5 美分奖励的学生
20	0
18	0
7	0
3	0
0	0
0	0
0	0
0	0

初看起来，这两栏非常相似，但是，最让人感兴趣的，是表中最后部分的数字。那些没有任何奖励的 40 位参加者，有 4 个人在考试中得了 0 分。因为这个考试的题目是选择题，所以，即使是最倒霉的人，也不太可能得 0 分。更可能的是，那 4 名学生只是想嘲弄一下研究者。当这些“反叛分子”把颇具想象力的图案画在答题纸上时，他们一定在想：你什么都不给我，那么，你也休想从我这儿得到什么。

但是，在有奖励的学生组中，得 0 分的人是另一组的两倍。你可能会觉得，情况应该相反才对——毕竟，就提升表现而言，奖励扮演着激励的角色。这也是发生在瑞士社区的情况的矛盾所在。在上述两种情形中，金钱看似都“有效”扮演了绊脚石的角色——可以获得补偿的居民，更不愿意在家乡建设核废料存储设施；能够得到奖励的参试者，在考试中也表现得更差。

如果你仔细看一看每组参加考试的学生中表现最好的那一半的成绩，并一一对比，你会发现，那些没有奖励的学生的表现依然优于对方，没有奖励的学生的平均成绩为 39 分，而可得到奖励的学生的平均成绩则为 34.9 分。事实上，所有分数的列表表明，没有一分钱奖励的学生，在考试

中的表现要优于可得到奖励的学生，前者的总平均分数为28.4，而可得到奖励的参试者的总平均分数为23.1。

就这样的金钱激励为什么会产生意外结果的问题，经济学家可能会进行争论。不过，美国国家卫生研究院（National Institutes of Health）的研究者，则已经精确查明了隐藏在这一矛盾背后的神经生理学机理。他们的成果，帮助我们揭示了对经济补偿三种非理性反应中第一种反应的原因。

研究者让实验参加者躺到经过特别改装的核磁共振成像仪中，成像仪装有一台计算机监视器和一个简单的游戏操纵杆。研究者让躺在成像仪中的试验对象，玩一个能让人忆起雅达利公司（Atari）时代的视频游戏。这个游戏每轮开始，屏幕上都会出现一个圆形，或者一个正方形，也可能是个三角形。每种形状都有其独特的意义。圆形意味着：如果你在接下来的游戏中成功射杀了一个出现在屏幕上的人，你就可以挣到一笔奖金。不同的圆形对应不同的奖金额。单独的圆形值20美分；如果圆形中有一条直线贯穿，那就意味着你可以挣到1美元；如果有两条线贯穿，就意味着5美元的奖金。

当试验对象看到的是一个正方形而不是圆形时，他们就要为可能出现的不利情况保持警觉了。游戏的目的是一样的——也是射杀一个“人”，只是如果失败，将会被罚20美分、1美元，或者5美元。

如果参加者看到了一个三角形，那就意味着没有金钱上的输赢。不管是否成功射杀了目标，在接下来的那轮游戏中，他们都既不会输钱，也不会赢钱。

当参加者玩游戏的时候，他们会被不断告知，自己挣了多少钱，或者输了多少钱。与此同时，科学家会监测他们大脑的活动。科学家注意到，每当一个圆形或者一个正方形出现时——也就是每当涉及钱的输赢时，大脑中的

某个部位便会兴奋起来。大脑中的这个部位称为“伏核”（nucleus accumbens）。当出现一个三角形时，这个部位则会一直保持休眠状态。

从进化的角度来说，伏核是大脑最原始的结构之一，这是一个与我们“狂热的一面”具有传统联系的结构：它是大脑中体验战栗般激动——比如，燃情约会的激动，当自己的球队在最后一分钟力挽狂澜、扭转败局时球迷表现出的狂喜，以及在拉斯韦加斯体验到的兴奋——的部位。科学家将大脑中的这一区域称为“愉快中枢”（pleasure center，也称为“快感中枢”、“愉快中心”、“快乐中枢”），因为它能以吸毒、性交和赌博等刺激所产生的兴奋“犒赏”我们。

但是，尽管伏核只是个进化的结果，不过，它力量惊人。在最极端的状况下，愉快中枢能驱动人的成瘾性。比如，像可卡因这类药物，就能触发愉快中枢释放多巴胺，而多巴胺能为人带来满足感和狂喜的感觉。可卡因之所以如此让人上瘾，是因为它能使愉快中枢进入高度活跃的状态，同时，兴奋的阈值会变得越来越高。利用核磁共振成像仪进行的研究表明，愉快中枢也是我们对经济补偿作出反应的地方。涉及的金钱数额越大，愉快中枢兴奋的程度也便越高。从生物学角度来说，金钱奖励的作用就同少量的可卡因所产生的作用一样。

接下来，我们将这种反应与我们对利他主义行为的神经性反应作一比较。2006 年，也就是在美国国家卫生研究院那项研究之后的几年，杜克大学的科学家曾让试验对象玩一个与雅达利游戏类似的视频游戏，不过，参加者不能从游戏中挣钱，他们被告知，他们的得分越高，捐助给慈善组织的钱也就越多。

核磁共振成像仪显现的图像表明，在他们玩游戏的全程，愉快中枢都

保持着安静的状态，但是，大脑中一个完全不同的部位，也就是称之为"后颞上沟"（posterior superior temporal sulcus）的部位却一直保持活跃。它在大脑中与伏核的作用类似，但专司社交——我们如何认识他人、如何与他人建立联系，以及如何与他人形成亲密关系，等等。为了确证参加者作出的反应是针对利他行为的反应，而不是玩视频游戏所产生的反应，科学家们让参加者观看一台计算机玩这个视频游戏，游戏的结果同样与慈善捐助相关，同时，对他们大脑中的这一区域也进行了扫描。尽管参加者实际上只是游戏的观察者，不过，后颞上沟——我们将其称之为"利他中枢"（altruism center）——依然非常活跃。

综上所述，在瑞士核废料存放调查和以色列模拟研究生管理考试研究项目中得到的发现，以全新的角度，清楚显现出了大脑中这两个部分之间的关系。不像我们大脑中控制运动和说话的区域，愉快中枢和利他中枢不能同时运作：拥有控制权的，不是这个就是那个，看起来，它们之间的行为无法协调。如果大脑中的这两个中枢可以同时发挥作用，那么，在瑞士的调查中，你就可能看到这样的组合效应——那就是，随着补偿数额的增长，同意在自己家乡建设核废料存储设施的社区居民的比例也会同步增加。但是，事实并非如此。在这一研究项目的前半部，也就是在还没有为居民提供补偿金的时候，利他中枢取得了控制权，因为他们权衡的是生活在核废料附近的危险与帮助自己国家的机会。从另一方面来说，从引入补偿金那一刻开始，整个情况就都不一样了。自此，愉快中枢开始接管控制权，在人们的头脑中，面临着这样的选择：一方面是核废料的危险；另一方面是挣取"快钱"。但是，5 000 瑞士法郎的补偿太少了，还不足以让愉快中枢兴奋起来。

同样的情形也发生在以色列研究生模拟管理考试参试者中间。从金钱

刺激手段引入的那一刻开始，利他动机（为了帮助研究者而完成考试）便宣告结束了，而金钱则成了继续下去的理由。但是，对愉快中枢来说，这些奖金太少了，所以，学生们也便更倾向于“消极怠工”了。

这种情形就像我们大脑中有两个不能同时运行的“引擎”。我们要么从利他主义的角度领受某一任务，要么从利己主义的角度从事某项工作。两个不同的引擎需要用不同的燃料来驱动，此外，启动两个引擎所需的燃料量也不同。启动利他中枢并不需要太多燃料：你需要的，只是自己正在帮助他人或者给他人以正面影响的感觉。但是，启动愉快中枢似乎需要更多的燃料——每个正确答案 2.5 美分的奖金，或者同意忍受在附近建设核废料存储设施可得到每年 5 000 瑞士法郎的补偿，确实都还不够。

经济学、生物学和心理学的这种交互作用，在我们的日常生活中会经常出现。假如一个朋友给你打电话说，要你帮他搬家。虽然你可能会有点儿不情愿，不过，我们中的大多数人都会在星期六一早准时到场帮忙。但是，如果你的朋友同样让你帮忙搬家，但告诉你会支付 10 美元作为报酬，结果又会如何呢？你很可能会觉得，一天累断腰的工作可不只值这点儿钱。所以，你可能会建议你的朋友请个专业搬家公司，或者索性告诉他，你那天已经有了其他安排。同样，设想一下这样的情形：你正面临着某个项目的最终期限，而且迫切需要一位同事加班到夜里 10 点。如果你把自己的苦处跟同事解释清楚，并请求他帮忙，而不是为他付出的时间给他 15 美元，那么，他很可能会加班到很晚，而且会努力投人工作。

但是，这可并不仅仅是请人帮忙的问题，不但那些为令人不快的工作寻求他人帮助的人应该对这一发现提起注意，而且那些运作慈善机构或者资金募集机构的人也应该关注这一发现。所有听国内公用无线电台

（NPR）和公共广播公司（PBS）Pledge Drive 节目的人都知道，你的捐助不但会得到公开报道——你正在帮助公共广播电台或者电视台正常运转的消息——的褒奖，而且你通常还会得到一本免费书籍、一只大手提袋，或者一张 DVD，以感谢你的慷慨。然而，上述研究成果却表明，这种酬谢可能会削弱我们原有的利他行为动机。

事实证明，当愉快中枢和利他中枢呈对垒之势时，愉快中枢似乎具有“劫持”专司利他主义行为的神经中枢的能力。下面，让我们看一看，在密歇根州一所规模不大的磁石学校①里，这种“神经绑架”是如何没完没了地发生的。

作为安娜堡（Ann Arbor）的第一所选择性教育（Alternative Education，也称为“另类教育”）学校，社区中学（Community High School）创建于 1972 年。广泛的学生来源，加之学校非官方的吉祥物“反斑马”（AntiZebra）——一个点缀着五角星而不是斑纹的五彩缤纷的动物——为学校赢得了“共产主义中学”（Commie High）的绰号。

社区中学从创建之初，就没有设定多少规则。那些已经设定了的规则——比如，穿鞋的强制性规定——也没人在乎。这所中学为高智商的学生提供了很多学习机会和自由度，而且学校一直鼓励学生发挥自己的独特能力。至于老师，他们在 1996 年的起始工资为年薪 22 848 美元。高强度的工作与低工资之间的不和谐，表明了这些专业人士的奉献精神，以及帮助学生成为知识全面人才的献身精神。的确，想进入社区中学的学生很多——为了能在学校找到张课桌，新生必须要排长队等候。

① 磁石学校（magnet school），是指通过各种特色课程——这些课程被喻为磁石——来吸引学生的一种选择性学校，学生可以自愿入学。——译者注

随着学校知名度的上升，学校得到了一个确保自己独立于学校联盟及其规定的机会：如果学校试验具有创新性的新计划，那么，本州的新法律将允许学校更独立地运作。所以，为了获得独立，社区中学决定启动一个试点项目。尽管老师们不能轻易确定哪个迫在眉睫的问题需要解决，不过，学校必须要启动某些新项目。因此，老师们和学校的管理人员以典型的社区中学风格，集中到一起，发动了一场头脑风暴。

在集思广益的过程中，老师们意识到，从根本上说，学生们可以划分为两个群体：一个是具有高度自觉性，而且按时上课的群体；另一个是缺少热情，并利用规定宽松的有利条件逃课的群体。而被确定的这一试点项目的目标是，扭转逃课现象，提高总出勤率，同时，在这一过程中还要提高学生的成绩（理由是：如果你不在学校，你就很难学习好）。为了考察出勤率情况，校方会在每学期最后一周的任意一天检查，对出勤率至少达到80%班级的老师，将会以薪金奖的形式给予嘉奖，其数额大约相当于年工资的12%。

需要留意的是，学校只是把出勤率这一激励措施，当做了贯彻试点项目要求的一个工具。老师们并没有要求更高的薪酬水平，社区中学的出勤率问题也并没有失控。然而，这个项目实施几年以后，对课堂的检查表明，课程完成率从51%提高到了72%。试点项目看起来取得了明显的成功。

但是，进一步的调查揭示出，这个项目并不像表面看起来那么富有成效。首先，尽管修完课程的比率上升了，不过，出勤率却一直没有变化，只有微不足道的下降，从59%下降到了58.62%。尽管学生更喜欢让自己的名字保留在某个课程中，不过，他们的出勤习惯并没有比试点项目启动前变得更好。可最令人吃惊的发现是学生总平均成绩（GPA，也称为“年级平均成绩”）所发生的变化——从2.71急剧下降到了2.18。

在此期间，社区中学的学术标准并没有变化，而且学生的质量构成也一直保持未变。此外，在此期间，附近学校的总平均成绩一直保持稳定，这就说明，社区中学的成绩变化，并不是在一个较大地区出现的地区性趋势。总平均成绩的下滑指向了这样一个令人烦恼的结论：学生们的学习不如以前了。

W·E·厄普约翰研究院（W. E. Upjohn Institute）的研究者分析了这些数字，并对学校管理人员和老师进行了访谈，他们找到了这些情况发生的原因。研究者的分析揭示出，老师们的着眼点发生了转移。试点项目开始以后，为了确保自己能得到奖金，他们渐渐将自己的精力投注到了诱导那些旷课的学生来上课上面。老师们不是追随影片《为人师表》（*Stand and Deliver*）、《霍兰先生的乐章》（*Mr. Holland's Opus*，也有译为《生命因你而动听》和《春风化雨 1996》）的感召，鼓励学生发挥出自己的真正潜能，而是走上了一条完全不同的道路。

在任何人都没有意识到的情况下，薪资奖金的诱惑就挑动起了教师们的愉快中枢与他们的利他中枢的争斗。突然间，一根奖金的“胡萝卜”就在老师们的眼前晃动起来了。从而，他们将自己的精力渐渐专注于追求嘉奖，而不是专注于教导学生。为了让学生们回到课堂，他们“将更多的实地考察旅行以及课堂派对等活动纳入到了教学中”——当初当他们进入这一行业时，可能从来没想到过这些活动。

社区中学的老师并没有放弃自己的价值观，也没有有意降低自己的标准，只是愉快中枢有一种鬼鬼祟祟地左右我们的习性。不知不觉间，我们就偏离了自己最初选定的道路。那么，愉快中枢是怎么得到掌控权的呢？图卢兹大学的经济学家安东·苏沃洛夫（Anton Souvorov）用一个精妙的数学模型，为我们展示了奖金触发成瘾性反应的过程。不但我们对金钱奖励的反

应，与我们对可卡因这类药物的反应很相似，而且我们获得奖金的“内驱力”，同样与我们对可卡因这类药物的反应很相似。社区中学的老师们，展现出了与瘾君子追求迷醉的行为相同的行为方式：在试点项目的运作过程中，他们将视线转向了奖金，从而改变了他们的标准、目标和行为。

愉快中枢既处理与成瘾性物质相关的活动，也处理那些与金钱刺激相关的活动——两种活动具有内在的相似性。对我们来说，因为金钱刺激具有极为强大的吸引力，所以它们会扭曲我们的思维。最初制订的提高生产率的合理激励计划，会引发具有反效果的、与预期相背离的行为。愉快中枢会缓慢而坚定地制服利他中枢这一对手。

问题并不在于奖金本身，只有当你受到以后可以获得奖金的可能性在面前“晃来晃去”的诱惑时——创造一种得到报偿的情境，这种破坏效应才会出现。对动机的大量研究和分析发现，对获得奖金的期待，比得到奖金本身更能激起愉快中枢的兴奋。孩子因为在科学展览会上获奖而带他去迪士尼乐园是一回事儿，不过，提前告诉他“如果你能参加科学展览会并获奖，我就带你去迪士尼乐园”则是另一回事儿。正是期望这一因素，驱动了成瘾性行为，并压制了利他中枢。

这种情形并不仅限于孩子。你到处都能看到人们为提供切实的经济激励而付出的努力：从为其学生在考试中表现出色的明星教师发放奖金，到给那些收留卡特里娜飓风难民的人提供减免税额待遇。当然，这些人付出的努力理应得到褒奖。不过，提供金钱刺激的问题在于，它会带来很多副作用。就像前述的瑞士社区居民、以色列大学生以及美国的中学老师一样，掺杂的金钱因素削弱了利他的动机，而且引发了预料之外的行为。

DISSENTING JUSTICE

第八章　持有异见的法官

最高法院的讨论会

↓↓↓↓↓↓

群体的压力与厚如可乐瓶底的眼镜

↓↓↓↓↓

发起人、拦截者、支持者、旁观者

↓↓↓↓

“我们不会在乎你们给土豆起的名字。”

↓↓↓

机长并非上帝

↓↓

从机组资源管理培训中受益

↓

“挑战”的三个步骤

当把人置于群体之内时，一些看似奇怪的事情便会发生。同伴的压力、任何人首先亮明的观点，以及观点标新立异的人或者持对立立场的人，都会使身处群体中的人的思想受到影响。结果，我们思想的逻辑性和合理性，就可能会被推翻、驳倒、扭曲和否决。所以，到目前为止，我们讨论过的所有隐形影响力，在哪个环境中的表现，都没有在群体环境中的表现更为突出，这一点并不奇怪。不过，没有哪个群体的群体动力，比国家最高法院里呈现的情形更能引发人们的思考。

美国最高法院的 9 位法官很清楚，他们每分钟的行为和讲话都会受到仔细检查——所以，这些终身任职的法官必须在仔细的检查中间，找到一种最有效的协同工作方式，以及最具效能的工作风格。可是，群体动力到底是如何影响着最高法院的裁决的呢？

为了更好地理解某起案件裁决结果出来之前的程序，我们请教了斯蒂芬·布雷耶（Stephen Breyer）法官。和最高法院的一位法官交谈，让我们

有些紧张。你是应该叫他“先生”呢，还是叫他“法官”或“阁下”呢？不过，斯蒂芬·布雷耶自有让你感到放松的办法。或许是他的友善和平易近人使然，也可能是因为即将使人了解一个长期以来以保守秘密著称的机构的这个行为的兴奋，让他对这次谈话很感兴趣。

在与布雷耶交谈的过程中，一个渐趋明朗的事实是，最高法院已经找到了应对一个强大心理力量的方法，这个心理力量会在几乎所有的群体互动中浮出水面。

为明了这一过程，我们需要先看看一种被称为“讨论会”（conference）的会议。这是所有法官第一次聚集在同一个房间，讨论他们面前案件是非曲直的会议。这种讨论会只有法官参加：没有法官助理，没有听众，也没有局外人。

不过，在我们步入会议室之前，为了对这种讨论会有个真正的了解，以及弄清这一会议会让法官们付出了多少时间和精力，我们需要先回到几周前，也就是案情摘要第一次被放到法官办公桌上的时候。

法官对案件的处理，始于详审各种不同的法律意见书。布雷耶描绘了这一景象：“首先，我会拿到案情摘要的副本，每册摘要有30~50页的篇幅。通常情况下，在某起典型的案件中，我会得到10~20本案情摘要。”案情摘要由涉案各方提交。阅读每个案情摘要时，很难保持中立。“自始至终我都会设定一个很不明确的假设，不过，我对以后改变这一假设，抱有非常开放的态度。我根本不在乎自己是否作出了改变，所以，在我阅读案情摘要的时候，可能会反复好几次。对政府提交的案情摘要，我看得很快，因为政府有出色的律师，之后，我会仔细阅读辩护方提交的案情摘要。在我阅读案情摘要的时候，我会和我的法官助理交流案情。在口头辩

论之前，我已经读完了案情摘要，和我的法官助理交流了案情，我的法官助理也完成了一份备忘录，之后，我会与我的法官助理再沟通一次。在此期间，我一直在整理自己的思路，我会不断改变观点，并不断测试不同的看法。”这个往复过程，能让布雷耶在形成自己的看法之前精练所有的信息。他谈到：“（最高法院的）每个人都有类似的过程。”

这一步完成以后，法官们便为下一个步骤——口头讨论周——做好了准备。这期间，法官们还没有在他们之间就该案展开正式辩论。“我们会听取各种论据，并提出问题。我们会向涉案各方提出问题——这可不是让他们提出自己的论据，我们已经知道了他们的论据。实际上，我们提出的是那些让我们感到迷惑的问题。”

接下来，就是开始对该案进行正式讨论的时候了。法官们可能提前彼此互换过备忘录，也可能非正式交流过，但是，召集讨论会的目的，是为了让他们发表自己的见解，并对其展开讨论。到了讨论会召开的时候，法官们便有了看到各种观点、再次考虑案件、与自己的法官助理讨论棘手问题、质询涉案双方以及听取同行提出问题的机会了。

讨论会是特意设计成这种形式的，而且自19世纪以来基本没有改变过。“在讨论会上，我们按照资历的顺序入座，从首席大法官，到最近任命的法官，”布雷耶解释说，“在第一轮每个人都顺次讲过话以后，其他人才能再次讲话。”这种程序确保了每个人都能亮明自己的观点。“每人谈每起案件的时间为5分钟……他们会解释自己倾向于某个看法的理由。此外，每人都会将其他所有人的讲话记录在案。随后，人们会展开来来去去的讨论。以这样的讨论——这是一个初步讨论——为基础，最高法院会如何分析案件就变得非常清楚了。”

有趣的是，讨论会无意间避免了群体动力的问题，最初的群体动力实验研究，是所罗门·阿希（Solomon Asch）以一个具有里程碑意义的心理学实验完成的。这项研究的成果不但阐明了最高法院发生的情形，而且也解释了由一个人扮演的角色是如何改变整个群体的观点的。

在阿希的研究中，每位参加者——试验对象——都被带到了有其他几个人在场的房间。参加者被告知，要给他们测试视觉灵敏度。他们的任务看似非常简单：研究者会先为这个群体出示三条长短不一的直线，并让每个人确定，三条直线中的哪一条与第四条直线一致。这个任务看起来确实太简单了，直线的长度差异还算明显，所以，你根本不需借助放大镜和尺子。

但参加者不知道的是，实际上，房间里的其他“试验对象”都是研究者雇请的演员，他们提前都接到了给出同一个错误答案的指令。当演员们一个接一个地报出错误答案时，真正的试验对象被迷惑了。接下来，某些奇怪的事情发生了：大部分参加者不是坚持自己的观点，而是开始对自己以及自己孤立的不同见解产生怀疑。是不是我误解了某些事情？是不是我是从一个奇怪的角度来观察这些直线的？一次又一次，大部分参加者都认为，最好还是附和大家的意见——这样，就不至于遭受被别人视为怪人的尴尬了。的确，在加入群体的参加者中，至少有75%的人在实验中给出了错误答案。

这时候，我们很容易因为试验对象太容易被人左右而鄙视他们。但是，不管我们自认为多么思维独立和意志坚定，有时候，我们也会因为受到引诱而与群体保持一致。我们担心，如果我们说出一个不合群的观点，其他人会怀疑我们的才智、品位和能力，或者我们就是不想引发与群体的

矛盾。我们面临的挑战就是要知道何时大声说出自己的看法。

布雷耶解释说，甚至当“哦，我是唯一的一个”的想法涌上来时，他也会勇敢地说出，他会说“我确实不敢苟同，不过，我不再说了，因为在这一点上写出书面异议没必要。我对这一点的感觉并没有那么强烈”。但他补充说：“如果只有我持有某种见解，那么，我只有在感觉非常强烈的时候，才会写出书面异议。”这种方式确实很有道理。如果法官们对每个不能达成一致的小问题都写出正式的书面异议，那么，法院的工作便会陷入停顿。不过，一个持不同意见的人能勇敢说出自己的观点，确实具有重大意义。

正如阿希发现的，尽管群体保持一致所产生的影响异常强大，不过，这一力量的作用取决于一致性的状态。在“直线研究”的另一变化版本中，阿希所采用的实验方法与以前的（一个对实验内情一无所知的参加者，一屋子给出错误答案的演员）没有特别大的差别，只不过，这次他增加了一个给出正确答案的演员。这个唯一表示异议的声音，就足以消除“符咒”的魔力，因为对真正的试验对象来说，这个声音给了他与群体的其他成员意见不一致的“正式许可”。在几乎所有的例子中，当另一持不同意见的演员说出答案时，真正的试验对象都会公然违抗群体的意见，并给出正确答案。

不过，真正有趣的是，要想激励真正的试验对象说出正确答案，这个持有不同意见的演员甚至不需要给出正确答案。冲破群体影响所需的，只是有人给出一个不同的答案而已。

为了验证持有不同意见的人——甚至一个“不合格”的人——到底有多大的影响力，人们进行了一个精妙的实验。在这个由心理学家弗农·艾伦（Vernon Allen）进行的改装版实验中，试验对象同样被置于一个由演员组成的群体中，并要他们回答简单的问题。但是，在这个版本的实验中，

每位试验对象都被告知，在开始该项研究实验之前，他们要在一间小办公室单独填写一份自我评价调查问卷表。5 分钟以后，一位研究者来敲门，并对试验对象说，因为房间不够，他要与另一位试验对象（就像你猜到的，实际上，他也是个花钱请来的演员）共用一个房间。

这位演员最惹人注目之处是他戴的眼镜。正如艾伦在论文中详细说明的，这副定制的眼镜有着“非常厚的镜片，透过镜片看去，佩戴者的眼珠仿佛都被扭曲了，给人一种视力极差的印象”。在这个实验中，说镜片“非常厚”还是太过保守了，实际上，它看起来更像是可乐瓶的瓶底，以至于必须将其中间专门修整，“才能在确保具有足够的视力的同时，又能避免配合实验的演员遭受头痛和眼睛疲劳的折磨”。

似乎这还不够，为了让人意识到演员的“视力恶化”有多么严重，演员和研究者还进行了以下这样一段提前设计好的对话。“对不起，这个测试需要有远距离视力吗?”演员心有歉意地问道。当研究者证实说这个测试确实需要有远距离视力时，演员解释说：“我的视力很差，我只能看到很近的东西。”研究者表现出担心的样子。之后，研究者让演员读出墙上很清楚的标志上的词语。演员半眯着眼“费劲”地辨认着标志上的词语，不过，他“失败”了。到此，目的达到了。

研究者解释说，他需要 5 个人参加实验，他还说，如果少于 5 位试验对象，测试计划就无法完成。所以，他邀请演员参加测试，同时谈到：“只管坐着就可以了，你只要在那儿就行。因为你看不到问题，所以，你怎么回答都可以，随便。我不会记录你的答案的。”

但是，这样的演员——连同厚厚的眼镜——依然可以将试验对象从群体的影响中“解放”出来。在没有异见者出场时，97% 的试验对象都顺从了群

体的意见，不过，当有“严重视力障碍”的演员身处群体中间，并给出一个不同的——不过同样是错误的——答案时，则只有64%的试验对象与群体保持一致。很显然，我们并不会认为一个明显不合格的异见者，会像有能力的异见者一样，能将试验对象的观点扭转过来，但是，需要说明的重要一点是，异见者——任何持不同意见的人，无论他们多么不合格——的出现，依然能让很大一部分试验对象脱离大多数人的意见，并给出正确答案。

为了弄清上述情形中蕴涵的全部力量，接下来，让我们把注意力转向一位家庭治疗师的洞见。波士顿的家庭治疗师戴维·坎特尔（David Kantor）导演了一出“典型化身版”的“写实电视”①。在一个研究精神分裂症如何在家庭环境里表现出来的活动中，坎特尔在人们家里的各个房间安装了摄像机，之后，仔细研究了普通人长达数小时的生活录像资料。尽管坎特尔的研究并没有获得多少有关精神分裂症的成果，不过，他却发现了在每个群体动态中都会反复出现的一个规律。

在分析那些录像带时，坎特尔发现，家庭成员会轮流扮演四种不同的角色。第一种角色就是“发起人”（initiator）：也就是总有新主意、喜欢提出计划，而且主张以新方式行动的人。不妨想一想马修·布鲁德里克（Matthew Broderick）在影片《春天不是读书天》（*Ferris Bueller's Day Off*）中扮演的费利斯·布依勒（Ferris Bueller）。整个影片表现的都是费利斯以新奇而富有创造性的设想取乐的故事：逃学、开一辆老爷车兜风、偷偷摸摸地潜入高档餐馆、参加棒球赛，以及在游行队伍里大出风头，等等。如果你和费利斯·布依勒式的人共处一室，那么，你很难不被他满脑子的各

① 写实电视（reality TV），又称“真人秀”，就是把电视镜头对准没有受过专业训练的志愿演员，将他们的言行、个性和品质，在规定的环境中拍摄下来做成节目播放。——译者注

种新计划和新想法刺激得兴奋无比起来。你始终都会对发起人提出新想法充满信心。他们虽然并不一定是派对的灵魂人物，不过，他们一定是最先提出搞一场派对的人。

如果说费利斯·布依勒可以代表发起人的话，那么，他们的对立面——也就是“拦截者”（blockers）——就像费利斯的朋友卡梅伦(Cameron)一样。费利斯很想驾车兜风，而卡梅伦则担心被人抓住；费利斯想吃一顿丰盛的午餐，可卡梅伦却说他们没有预订座位。无论发起人提出什么新想法，拦截者总能从中挑出错来。“我们去迪士尼乐园吧！”发起人大叫道。“不，去那儿玩太贵了。”拦截者反驳道。“我们开一家新公司吧！”“大部分公司都会在5年内夭折。”如果说与费利斯·布依勒待在一起，会让我们很想出去干些开心的事情的话，那么，与卡梅伦待上一分钟就会让我们兴味索然，什么都不想干。当然，我们很容易认为拦截者纯粹就是顽固不化的讨厌鬼。但是，就像我们很快就会看到的，在一个群体中，他们其实扮演着极为重要的保持平衡的角色。

发起人和拦截者一定会陷入互不相让的僵局，正在这时，“支持者”（supporter）出现了，并会支持某一方。若需要作出一个决定，那么，你可以肯定的是，支持者一定会偏袒某一方。第四种角色——也就是“旁观者”（observer）——会坚持公正的中间立场，且往往只评论正在发生的事情：“看起来，我们对是否要去迪士尼乐园的问题无法达成一致。”

在群体中，大多数的紧张状态存在于发起者和拦截者之间。发起者所想的，都是关于发动新行动的问题。他们有丰富的新设想，他们可能会盲目乐观，而且有一种贸然投入行动的倾向，但是，当遇到创新问题时，他们的创造力、精力和干劲会成为很有帮助的工具。与此形成对照的是，拦

截者则会对新决定是否明智提出质疑。他们不是兴高采烈地参加进来，而是会提醒大家注意可能随之产生的潜在恶果。

我们很容易明白，为什么人们和组织会自然受到发起者的吸引，因为他们能为人们和组织带来新鲜的活力和全新的思想，他们总是嫌天不够高，海不够阔。我们同样也很容易明白，为什么同样的人和同样的组织，总是想把拦截者“清理”出去。

比如，我们可以回想一下，在第二次对伊战争之前的那些日子，美国的政治家和媒体是如何反对法国的。当时，作为发起人角色的美国政府，为了说服政治家和外国政府与美国一起对伊开战，进行了无数次的辩论。白宫人员群情激昂、跃跃欲试、积极准备——很快，就获得了公众的支持。

但是，当总统试图促使联合国通过一个支持对伊战争的方案时，法国外交部长多米尼克·德维尔潘（Dominique de Villepin）却坚称：“我们不会允许一个授权诉诸武力的方案通过的。”同样，当布什总统希望继续介入到搜查大规模杀伤性武器时，法国总统雅克·希拉克（Jacques Chirac）则宣称，对联合国监察员无须他人介入便能完成工作“充满信心”。当美国已经做好进攻的准备时，德维尔潘却以朝鲜问题提出警告——“……朝鲜并不比伊拉克好到哪儿去，而且拥有大规模杀伤性武器，尤其是核武器。令人遗憾的是，这可不是猜测，而是真真切切的事实。”

为此，法国很快就被贴上了蓄意阻挠者的标签。美国国会颇为沮丧，并真的正式通过了一项提案，将国会大厦自助餐厅的法国炸薯条（french fries）重新命名为“自由炸薯条”（freedom fries）。随后，法国大使馆以典型的拦截者风格反驳说：“我们正在一个非常严峻的时刻着手处理一个非常严重的问题，我们不会在乎你们给土豆起的名字。”

不过，反思过去，法国当时确实提出了一个很好的主张，而那一主张本应该得到更密切的关注。可是，因为他们与拦截者的角色太契合了，所以，他们便成了布什总统的眼中钉、肉中刺。

虽然我们很容易对拦截者不加理会，不过，事实上，拦截者在维持群体平衡方面，却扮演着至关重要的角色。拦截者承担着“制动器”的职责，能阻止群体走向可能带来灾难性后果的道路。即使拦截者的观点是错误的，但至少在争论中增加了一个观点——从而，促使其他人从一个不同的角度来看问题。

布雷耶解释了拦截者的角色在最高法院是如何发挥其必不可少的功能的：“如果某人要写书面异议……那就说明他有独到的观点，说明他有想得到认同的观点。屡见不鲜的是，为回应（持不同意见的人的）意见和观点，（大多数人的）观点发生了某种程度的改变。偶尔——一年可能有一到两次——整个法院的观点都会发生改变。”

即使持不同意见的人没有得到改变法院观点的足够多的选票，不过，他们依然会影响到案件的判决过程。“异见会纳入其他人的考虑范畴。他们必须回应，或者必须给予重视。”

布雷耶回忆说：“去年，我曾对那起涉及种族隔离、种族歧视、平权法案[①]案件的审理表示了强烈的异议。我是怎么表明自己的强烈感受的呢？我写了份长达77页的异见材料——我从来没这么干过，从来没有。我以前写的最长的异见材料也就是20页左右。所以，那份材料是不同寻常的。后来，我在法官席上辩解了20分钟，这也是非常不同寻常的，我知道，这种行为

① 平权法案（affirmative action），是指美国政府推动的一系列面向包括黑人、妇女和其他少数民族族裔在内的弱势群体的倾斜政策和措施。——译者注

确实不同寻常。如果你认为哪里出了错误，你就能找到表达的有效途径。”

虽然布雷耶知道，法院不太可能改变想法，不过，表达了自己的观点以后，他的意见便被记录在案了，从而迫使其他法官给予回应，同时还为国会制定新法律提供了出发点。

毫无疑问，群体背景中的异见者也会把事情搞得更加混乱，因此拦截者也并不是总能发出自己的声音。布雷耶解释说：“欧洲很多国家的法院就不会发布意见不同的观点。法官可以表示异议，但是，他们也只是仅仅拥有一个“观点”而已，因为法院想让人们知道，法律就是法律——无须争论。比利时就是如此，欧盟也是如此。”

以合群的姿态出现在人们面前的渴望不难理解。但是，正如布雷耶指出的，最终结果——也就是最高法院大多数人的观点——确实会因为不同意见而得以改善。布雷耶思忖道：“写书面异见材料这件事，对记录这一观点的人来说，由于突然之间就必须处理不同的意见，确实有如芒在背的感觉。”大多数人都必须针对异见者提出的观点修订自己的意见，之后，异见者会给予反驳，如此往复，持续不断。正像布雷耶所说的：“人们要不断地写，写，写。”但是，这个过程是个很重要的过程。“这一过程能起到帮助作用吗？是的，它之所以有帮助，是因为能形成更好的意见。因为人们（法官）必须仔细考虑所有的反对意见。”

正如布雷耶谈到的：“人们对此观点不一。有些人认为，这个过程纯粹是浪费时间，比如，（前首席大法官）威廉·伦奎斯特（William Rehnquist），他就不喜欢异见，有时候，他甚至根本就不对某个异见抗辩。而其他人则会作出积极回应，比如，斯卡利亚（Scalia），他们不想放过任何没有经过抗辩的异见。”

对任何介入其中的人来说，“拦截”可能会令人不快，但是，它却是健康群体动力的必要组成部分，确切地说，这一有机组成部分可以救人性命。

回想一下特纳利夫岛的情形，范·赞藤机长在尚未收到机场塔台放行许可时就起飞了。特纳利夫岛事故给整个航空界形成了强烈的冲击波。这起撞机事件之后，调查机构仔细检查了过去数年来每起撞机事故以及险些发生的撞机事故的驾驶舱录音。其中，70%的事故都是由人为错误造成的，而大多数的人为错误，都和群体动力有关。我们可以听听范·赞藤的航班在最后几秒钟的驾驶舱录音。

当范·赞藤把手放在节流阀操纵杆上，开始加快引擎转速时，副驾驶本能地要制止他。

“等一会儿，我们还没收到塔台的放行许可呢!”

“我知道，边走边请示。”

引人注意的是，驾驶舱里已经出现了不同意见，可是，它立刻就被回绝了。的确，之后当范·赞藤试图起飞的时候，副驾驶一直保持沉默。由于没有拦截者的声音，一起重大事故发生了。

美国国家航空和航天局对撞机事件的研究，最终帮助人们彻底改革了航空操作规程。机组人员互动的一个新模式诞生了：除了其他技能之外，机组资源管理者系统（Crew Resource Management，CRM）还要教飞行员如何成为一个有效的拦截者。

我们对芭芭拉·坎基（Barbara Kanki）博士进行了访谈，她是位心理学家，因为在“非语言交际”（nonverbal communications，也称为“非语言沟通”）方面的深厚专业学识，而受聘于美国国家航空和航天局埃姆斯研究中心（NASA Ames Research Center）。坎基回忆起她早期在该中心的工作

时说："我对航空、空间和军队一无所知。"

但是，她的专业学识，恰好契合了美国国家航空和航天局提高航空安全性工作的要求。"直到那时候，"坎基解释说，对撞机事件的标准解释，她还一直归咎于物理原因，"你的飞机撞了，是因为某些东西失灵了，或者说飞行员突然撞上了山峰——而不是因为隐藏在其他方面的问题。"机组是如何在这样的灾难性事故中丧生的问题激起了坎基的兴趣。当研究者评估飞行员在模拟飞行中的表现时，他们发现，"他们表现的差异似乎与技术才能并没有什么关系，却似乎与管理才能的关系更为密切。而这就是转折点"。

感谢像坎基这样的研究人员，航空业因他们就此发生了转变。西南航空公司的莱克斯·布鲁金顿（Lex Brockington）机长解释说，回顾特纳利夫岛事故之前的年代，"在航空界，有一段时间，机长拥有绝对的权力，负责掌管一切，简直就像上帝一样。如果机长作出了某个决定，那么，所有人都不敢反驳他，而且会始终缄默不语"。

范·赞藤是位著名的机长，对他的判断提出质疑，不但是让人为难的事情，而且简直与"造反"无异。你怎么能批评由荷兰皇家航空公司安全项目领军人物发出的命令呢？

但是，机组资源管理系统改变了这种状况。布鲁金顿解释道："当我来到西南航空公司的时候，人们正在干劲十足地消除这些人为错误。很显然，机组资源管理系统就是为了摆脱'机长就是上帝'这一观念而设计的。现在，虽然机长依然对飞机负有最终责任，不过，今天，机长已经不再像是上帝了。甚至在面试应聘飞行员的时候，也要给他们展示类似的场景，并告诉他们，有一位副驾驶坐在你身边，还有一位飞行通讯员（也就是负责汇总所有书面文件和飞行计划的人）在和你一同工作，等等。"飞

行员要接受有效沟通以及接受反馈方面的训练，机组成员也必须要学会当他们看到上司要犯错误时大声提醒。

布鲁金顿机长喜欢更加深入一步。“我喜欢把自己的想法说出来，我会自言自语。这样，坐在我身边的人就始终知道我在想什么了。如果一位机组乘员发现了我思维方式中的缺陷，他或她也就更愿意大声提示我了。他们不用说你必须这样做或那样做，不过，我想，我的做法是个好主意。”

布鲁金顿给我们举了一个有关的例子。“比如说，巡航途中你发现了大规模的雷暴，你知道，天气情况正在逐渐恶化。你正飞向某个机场，你离雷暴区已经很近了，甚至能看到暴风雨正在酝酿，雷达也显示了它们的所在。这时候，你会想，‘我遇上糟糕天气了，我看了看风向，似乎正在往那边刮。如果风往那边刮，我们就要看看天气预报了，找一个我们可以去的其他地方。如果我们必须得等待航线①，我们的油够吗？’然后我自言自语地把想法说了出来。”

因为一个强硬发起人的出现会压制住拦截者，所以，布鲁金顿有意扮演了一次旁观者的角色。他谈道：“这时候，我坐在那儿，一言不发。突然之间，我们就进入了等待航线，而副驾驶对我的行动未加拦阻，我刚刚作出决定，我们就实施了，将上述想法与这时的做法对比一下就很明白了——我做的完全和我自言自语的一样。”对副驾驶来说，布鲁金顿自言自语的方法，会使他更容易带着不同的观点参与进来，更容易在必要时向机长发出反对的声音。

---

① 等待航线（Holding Pattern）是一个航空术语，指飞机待降时在等待空域中的飞行航线，等待区域通常是机场上空长方形的一片区域，飞机在这一区域中往返飞行，等待机场的允许降落指令。——译者注

在西南航空公司，人们确实在大力宣传这种团队文化。“我们只聘用非常友好、善于交际的人，”布鲁金顿说，机组其他人员和机长、副驾驶住在同一家饭店，而且还一起参加联谊活动，“我们会邀请其他机组人员加入我们。如果你觉得机长平易近人，那么，如果你担心什么时，当然就更愿意说出来。”布鲁金顿告诉他的机组人员：“我们都会犯错误，所以，如果你发现了问题，我真的希望你能说出来。如果你把自己不喜欢某些东西说出来，是不会伤害我的感情的。”

如果布鲁金顿去参见每年一度的机组资源管理培训，他可能会碰上的一位讲师就是凯茜·蒂斯（Cathy Dees）机长。她为新员工讲授机组资源管理课程，同时，为现在在西南航空公司工作的飞行员讲授进修课程。如果飞行员发现了偏离安全规程的操作，他们所受的训练，会让他们向机长发起“挑战”。“挑战”以三个步骤的形式出现，西南航空公司的所有飞行员都对这些步骤烂熟于心。蒂斯说：“第一个步骤，就是陈述事实。”比如，“我们的进场速度不正确。”如果这个步骤不奏效，那么，就要进入下一个步骤——唤起注意。研究表明，“通常，实施这一步骤的最佳方法，就是直呼其名，并给事实加上一些量词。‘麦克，你要这么飞完全程吗？检查一下高度。’”这种方式会唤起他们的注意，同时，能把他们从正在经历的思考狭窄状态中拉出来。“重要的是，不要以高人一等的姿态说这些话。”

如果以上两个步骤都未成功，那么，就要进入第三个步骤了——采取行动。“如果有人使用不稳定的方法降落——也就是说，他们在接近跑道时，可能高度过高，或者速度太快，我们便会让他们再度升空（Go Around）。”蒂斯解释说。蒂斯建议采取的行动是，“接通无线电，之后说：‘西南航空1号要再度升空，我们的高度太高了。’一旦你通过无线电说了

什么，机场塔台的管制人员就会取消你们的着陆许可（landing clearance）。这种行动方式避免了在飞机上发生肢体对抗，而肢体对抗会使操控者的飞行错误进一步恶化。”

通常情况下，前两个步骤就足以引起机长的注意了，很少出现需要副驾驶采取行动的情况。关键在于：拦截者要把意见大声说出来，操控飞行的人要善于倾听和与之进行有效沟通。

提出反馈意见和表达关切的自由——以及那些负责人愿意对不同意见持宽容态度——在董事会的会议室里同样很重要。在这样的会议上，通过对群体中拦截者的不同意见保持开放态度，可以使代价高昂的错误得以避免。因此，能从机组资源管理培训中受益的，并不只是飞行员。医疗界也通过采用航空界用于培训机组人员相互协调的方法，对人为错误所造成的问题作出了反应。为了将航空界的安全规程和培训理念应用于医疗实践，尤其是应用于手术室和急诊室，健康研究及质量机构（Agency for Healthcare Research and Quality，AHRQ）正在对得克萨斯大学的研究提供支持。

此外，机组资源管理培训也被应用于包括海上石油作业和核电厂的工业环境中。培训可帮助控制室和应急指挥中心的员工避免在操作中犯错误，这类错误均可能导致严重事故。当我们对某件事担心时勇敢地说出来，保持与团队伙伴或者同事沟通渠道的通畅，那么，任何人都可以应用机组资源管理的理念。

当我们遇到一个拦截者时，我们往往会感到沮丧。但是，就像我们已经看到的，为了作出合理的决策，群体动力需要倾听拦截者的声音。缺乏拦截者的群体，往往会被拉到非理性决策的歧路上去，而非理性决策则会导致令人痛惜的严重后果。

Epilogue

结束语

令人恐惧的潜流

↓↓↓↓↓↓

长远观点很关键

↓↓↓↓↓

禅宗大师的眼镜

↓↓↓↓

“让过去成为过去”

↓↓↓

垃圾与珍品

↓↓

电缆工、银行家和医药代表的共同之处

↓

扮演“魔鬼代言人”

在海岸边，左手拿着一管防晒霜，右手拿着一只哨子，受过专业训练的救生员，对在大海里游泳者可遭遇的危险始终保持着戒备状态。造成80%溺死事件的威胁是很难一眼被发觉的，它以人们看不到的方式潜伏着。

接近海岸的水下沙洲就像水坝一样，能阻止海水回流大海。当水压逐渐增加时，沙洲最终会被冲垮，从而，当水流从底部奔涌时，便会产生一股潜流。任何不幸进入这个潜流流经路线的人，都会被冲离海岸。

当然，人们的本能反应，就是奋力逆流游向岸边。但是，即便是最强壮的游泳高手，也无法与这股潜流的力量抗衡。就像任何一位救生员都会告诉你的那样，逃离潜流冲力的最好办法，就是沿着与海岸平行的方向游，直到你逃出潜流流经的路线为止。

同样，当遭遇心理潜流时，应对它们的最好方式，也并不一定是追随我们的自然本能。有时候，正是我们的本能，让我们从一开始就偏离了正轨。所以，逃避这些不可见的力量，变得非常富有挑战性。

不过，我们可以采用几种思维方式来避免这些潜流的裹胁。寻找克服损失厌恶这个非理性心理方法的旅程，将我们引回到了乔丹·沃尔特斯身边，前文提到过，他是投资机构美邦公司的理财规划师。乔丹举了一个例子，这个例子阐明了他对克服这一心理潜流力量的观点：“比如说，你正在长途旅行。途中，你的一个车胎瘪了。”乔丹开始谈他的例子。修好轮胎后，你有两种选择：你可以彻底重新安排行程，找一条近路，把损失的时间补回来；你也可以继续按原路走，并接受你已经落后于日程表的事实。乔丹支持后一种选择，也就是具有“长远观点”的选择：你可能晚了点儿，不过，“你再次上路了，而且你依然很清楚自己的前进路线”。从另一方面说，匆匆忙忙地重新安排你的行程，则可能会让你彻底迷路。

如果事情出了问题，我们既可以采用权宜之计的短期解决方案，也可以想想：就这件事的大目标而言，这不过是个小错误。制订一个长期计划——而且不会把它抛到一边——是克服我们对损失恐惧的关键所在。

乔丹解释说：“我们的客户确实对长期资本积累和资本保值充满了渴望。”人们面临的挑战在于，不要让短期波动——如果愿意，你可以将其称之为“瘪轮胎”——妨碍到长期计划。

我们在日常生活中同样如此。“你们不会相信在我身上刚刚发生了什么事情。”我们的朋友艾琳对我们说。前一天，我们刚刚和她谈过我们在损失厌恶上的发现——它是如何扭曲和误导我们的思维和判断的。她告诉我们，当时，在旧金山一条交通拥堵的街道上，她正坐在汽车里等待前方的绿灯。她愤愤地说：“我前面的那个白痴就是不动。已经变绿灯了，可他还是停在那儿。”连想都没想，艾琳就把脚踩到了油门踏板上，准备突然转向，沿着逆行道绕过那个家伙。但是，就在她马上就要这么干的时

候，她想起了我们给她讲过的乔丹的例子。“我意识到，我正处于损失厌恶状态，我想避免时间损失。随后，我想：‘我这是在干什么呀？’”所以，她抑制住了短期冲动（试图节约几秒钟的时间）并选择了长远观点（认识到，就那几秒钟的时间，不值得拿自己的生命去冒险）。

当我们过于看重短期目标的时候，我们避免遭受损失痛苦的自然倾向，更容易扭曲我们的思维。从另一方面来说，如果我们选择了长远的观点，那么，顷刻间，潜在的损失看起来就不会那么可厌了。

因为亲身经历让乔丹深知草率判断的力量有多么强大而有害，所以，他决定把长线思考的价值传授给自己的孩子。他告诉我们：“我发明了一个投资游戏，这个游戏着眼于更长的时期。”乔丹要用这个游戏应对学校介绍给孩子们的投资方式。“如果你看到学校的投资游戏，你会发现，这个游戏的困难在于，你必须在一个学期内完成——这是个很短的投资期。所以，你在得到一笔假定的资金后，你会挑选几家公司，看看哪家公司能在几个月后胜出。但是，这种方式存在一个问题，那就是在投资游戏中，你关注的是个非常短的时期，而不是一个完整的市场循环期。你考虑的是一个在 3 个月内可能崩盘，也可能在 3 个月内大幅飙升的市场，你并没有真正着眼于公司的本质。所以，我做的就是把时间屏障拆掉。”

乔丹花时间帮助孩子们评估他们熟悉的那些板块中的公司——玩具制造商、食品生产商、连锁餐馆等，并购买了几只绩优股。但是，比起选择哪家公司来说，他的关注点更多的在于投资期。那么，乔丹的孩子们要多久检查一次他们买入的股票价格呢？“他们每年核查一次股票。”他说。一年一次，哦，这可是相当长——长——长的时期了！

如果说避免错误决定——这种决定由损失厌恶导致——的方式是放眼

未来的话，那么，摆脱牵累——牵累是指我们无法放弃某一计划的力量，尽管它显然已经不合时宜了——的解决之道，就是“戴上禅宗大师的眼镜”，并学会“让过去成为过去”。我们都曾有过这样的经历：发现自己陷入了这样的情境——我们必须接受既成事实的现实，这时候，更好的办法是转变方向，而不是让自己越陷越深。

无论你是聘用了令人失望的员工的经理，是经受着店内促销毫无成效的市场营销经理，还是经营着不断为一个没人买的新产品提供后援的公司的老板，“让过去成为过去”策略都是适用的。有些时候，坚持到底是毫无意义的。正如一位风险投资家在预期管理投资时谈到的：“有时候，你得知道什么时候朝它的头部开上一枪。”

英特尔公司的前首席执行官安迪·格鲁夫（Andy Grove），在其名为《只有偏执狂才能生存》（*Only the Paranoid Survive*）的著作中，讲述了他和英特尔公司的联合创始人戈登·摩尔（Gordon Moore）如何在1985年决定退出内存芯片行业，并将所有资源集中于微处理器这一新兴领域的故事。当时，他们的核心业务是内存芯片。正如格鲁夫谈到的：“我们优先考虑的事情，是由我们的身份决定的，毕竟，内存芯片指的就是我们。”但是，英特尔公司在内存芯片业务上亏损已经有一段时间了，这是高质量、低价格、大规模生产的日本芯片进入市场的一个结果。很显然，英特尔公司必须做点什么了。格鲁夫说：“在我的办公室，我和戈登·摩尔讨论了我们的困难处境。我们的情绪非常悲观。我望着窗外远处‘伟大美利坚’游乐园里那个正在转动着的摩天轮，之后，我转过身，面向戈登，我问他：‘如果我们被踢出去了，董事会随后请来个新首席执行官，你觉得，他会做些什么呢？’戈登毫不迟疑地回答：‘他会把我们很快遗忘。’我毫

无表情地盯着他，之后说：‘为什么你和我不走出门，之后再回来，然后我们自己干呢?’”这就是英特尔公司征服牵累的影响，并作出专注于微处理器业务这一重大决策的过程，这一决策为它成为美国商界最成功的传奇之一铺平了道路。

当我们发现自己无法判定是否继续某一特定计划的时候，提出这样的问题会很有帮助：“如果我刚刚抵达现场，并面临着按照现有的状况投入该项目以及完全放弃该项目的两种选择，我会选择哪一个呢?”如果答案是前一个，那么，我们很可能已经被牵累的隐形力量控制住了。彻底决裂可能会让人觉得心神不宁，但是，这种方式有时却符合我们的最佳利益。

处理扭曲思维——这种思维方式是价值归因的结果——的最佳策略，就是观察事物的本质，而不是只看表象。你的最初印象可能是错误的，你必须做好接受这一事实的准备。只是意识到我们正在基于假设——对某个情境或者某个人价值的假设——作出判断，就能让我们摆脱这种影响和控制。还记得那个“索贝”饮料实验吗？在那个实验中，比起那些“全价”喝了同一种饮料的人来，那些喝了“便宜索贝”的饮用者，在思维敏捷度测试中的表现更差。在那项研究的一个变化版本中，研究者实施的实验过程与以前一样，不过，这一次，在测试开始前，他们问参加者，他们饮用的饮料的价格是否会影响到他们的思维专注程度。研究者想让参加者考虑这样一个事实：饮料的价格与饮料的功效毫无关系。的确，那些饮用了“便宜索贝”而且回答了这一问题的学生，思维敏捷度得分并没有降低，他们的表现与那些饮用了全价饮料的学生完全一样。

与此类似，当伊丽莎白·吉布森（Elizabeth Gibson）在曼哈顿上西区的一条街道上步行，发现夹在两个垃圾袋之间的一幅艺术作品时，也必须

与自己价值归因的本能倾向斗争。她本想走开，不过，随后，还是停下了脚步，想了想那幅作品。“我真的和自己争论了起来，”吉布森对《纽约时报》说，“我差点儿就走开了。”她接着说：“可它实在是让人无法抗拒，尽管它的画框很廉价。”所以，吉布森把它带回了家，并挂在了墙上。几年以后，她发现了这幅画作的出处。这幅名为《三人行》（*Tres Personajes*）的作品，是西班牙著名艺术家鲁菲诺·塔马约（Rufino Tamayo）的画作。这幅画曾被盗，后来，又被人扔掉了。如果吉布森晚来20分钟，它可能就会被垃圾工人收走了。结果，这幅画在索斯比拍卖行拍出了一百多万美元的高价。如果其他路人知道这幅画原属于一家博物馆，那么，他们当然会迅速捡到手里，不过，当时他们是根据周边的环境来评价它的，所以，没有人理会它。

无论是在清仓折扣店还是在别致的专卖店购物，我们时常都要同自己因为某件商品的价格而有意排拒它的倾向斗争。相反，我们应该自问：“如果这是别人送我的礼物，我会喜欢它吗？如果买它花了1美元——或者1 000美元——我对它的感觉会怎样转变呢？”把影响我们对一个人或者一件物品价值判断的因素了解得越清楚，我们被价值归因影响的可能性就会越小。

但是，并不是所有的影响都能被轻易消除。对我们来说，不对别人和所处情境作出判断几乎是不可能的。我们始终都在评价、判断周边的世界（同时，我们也会受到他人的评判）。在进行招聘面试时，我们可以通过制订迫使我们专注于客观数据的系统化程序，来降低判断偏差的倾向。但是，如果当我们没有可以遵循的“范本”、无法获取客观数据时，我们该怎么办呢？有没有一种实用的方法，能减少与判断随之而来的偏差呢？

心理学家弗朗茨·埃普丁建议，我们可以利用称之为“个人构念理论”（personal construct theory，也称为“个人建构理论”）的原则，来克服自己屈从于判断偏差的倾向。这一理论的重要原则之一是，如果我们减小了可能性的范围，而且只专注于对某一情境或者某个人的单一解读结果，我们就会在判断上犯错误。我们所有人都戴有某种“眼镜”，都有某种“构念”①，用以筛选我们遭遇的无休无止的信息流中的信息。比如，当我们遇到陌生人时，我们会根据他们的穿着是名贵还是寒酸、他们的皮鞋是否光亮、他们看起来是开明的还是保守的、他们是信奉宗教的还是世俗的，以及他们是新潮的还是落伍的，对他们作出判断。只要它们有助于我们快速评价某个情境，并有助于我们构建如何应对的临时性前提，那么，这些构念就是有用的。在时间有限和信息量有限的前提下，这是能让我们快速理解周边世界的途径之一。但是，我们必须保持谨慎，不要过度依赖这些最初形成的判断，因为它们会阻碍更为精细的评价。它们会使我们观看世界的视野变窄，会让我们更容易被草率的判断推出正轨。

个人构念理论教给我们的是，要保持灵活性，要从不同的角度分析事物。埃普丁解释说，这就叫做“判定性思维”（propositional thinking，也称为“假设性思考”）。它让你学会轻松面对复杂甚至有时是矛盾的信息，让你学会在得出结论之前，花时间从不同的角度思考事情。判定性思维就像在对某人下结论之前，强迫自己先行来一个“等待期”一样简单。

我们对公正偏离的情绪反应，同样会让我们难以驾驭，而且很难释

① 构念（construct）是美国心理学家凯利（Kelly）人格理论的基本概念。他将个人在其生活中对环境中的人、事、物的认识、期望、评价、思维所形成的观念称为个人构念。人们用构念来解释自己个人的经验，预测现实。——译者注

怀。应对公正偏离的一个方法，就是尽量客观地评估事物，不要屈从于情绪性判断或者心理上的判断（我是应该完成我的目标呢，还是给别人一个教训？）。可是，如果我们处在这样一个环境——我们的行为是否公正，要基于其他人的判断，这时该怎么办呢？

答案来自杜克大学进行的一项研究。这项研究的成果，听起来就像一个拙劣笑话的开头：电缆工、银行家和医药代表有什么共同之处？研究者杰克·格林伯格（Jack Greenberg）分析了来自不同行业的员工是如何看待对他们的绩效评价的。他发现，不管所处行业如何，对员工来说，感觉到自己是绩效评价过程中的积极参与者，都是无比重要的。在绩效评价开始之前以及评价过程中，如果管理人员恳请他们发表意见；如果在绩效评价访谈过程中有双向沟通的途径；如果员工有机会对某个评价提出质疑或者给予反驳，那么，员工就更倾向于认为绩效评价的过程是公正的。换句话说，如果员工能参与到对自己绩效评价的过程中来，那么，他们就认为这个过程更公正。就员工对提高工资的认识问题，另一项研究也得出了同样的结论。

当我们作出会影响其他人的决策，或者采取会影响其他人的行动时，让他们参与进来，有助于让他们确信这个过程是公正的。如果可能，最好能将我们的决策过程告知他们——也就是将我们的想法与他们沟通：“我知道，这是个棘手的问题，我不知道自己应该怎么做。我想，最佳行动路线是这样的。”将我们的不安和不确定性说出来，可以将人们的关注点转移到迫在眉睫的问题上，从而，一个潜在的不和就被转变成了一个通力协作的行动，同时，这种方式还能让人们客观评估事实，而不是被过程不够公正的感觉所左右。

就像在事件过程中沟通很重要一样，学会倾听拦截者、异见者的声音也是非常重要的。在群体情境下，事实上，一个拦截者的出现，能使决策过程更理性，更不容易“出轨”。这使得我们对扮演“魔鬼代言人”(devil's advocate)的人的价值有了一个新的认识。“魔鬼代言人”这一词语出自罗马教廷，是指被指定的反对罗马教皇职位提名者的牧师。这位牧师要代表魔鬼的立场，可以说，他起到了平衡辩论的作用。尽管没人会通过扮演魔鬼代言人的角色在一场广受关注的辩论中获胜，不过企业却应该对不同意见作出积极回应——甚至索性直接鼓励某个人扮演这样的角色。当然，就像所有其他人一样，拦截者也会犯错误，不过，讨论拦截者提出的观点，可以为辩论拓展眼界。

我们生活在一个可以预报飓风的时代，一个可以用复杂的干预手段医治疾病的时代，一个可以探索宇宙奥秘的时代，一个可以从企业系统化运作方式中获得收益的时代，这使得我们很容易忽略这样的隐含事实——我们人类依然会受到非理性心理力量的影响，这一力量会阻碍我们对周边世界进行理性观察。事实上，我们都曾受到过那些与理性和理智毫无关联的因素的影响和控制。从 NBA 的教练，到国家元首；从招聘员工的经理，到研究“我们为什么会那么做”的训练有素的心理学家，我们每个人都对自己的思维有过各种各样的体验、情绪和认知。只有辨识并理解这些感受的隐性世界，我们才有望削弱它们的力量，才有望抑制它们对我们的思维和我们的生活的影响力！

SWAY

致谢

当利兹·黑泽尔顿（Liz hazelton）转到道布尔迪（Doubleday）去工作时，我们只能希望，命运会将我们重新连到一起。利兹的献身精神、热情和乐观无与伦比，有 Currency/Doubleday 如此优秀的团队，我们的确别无所求了。在这里，我们对罗杰·绍尔（Roger Scholl）的出色编辑、追求卓越的精神以及给予我们的持续指导和鼓励表示感谢；对莎拉·雷隆（Sarah Rainone）的细心反馈、提出的新想法和在本书写作全程给予我们的坚定支持表示感谢；对塔利亚·克罗恩（Talia Krohn）为本书的编辑作出的贡献表示感谢；对迈克尔·班戈（Michael Palgon）的战略思考表示感谢；对尼克尔·杜威（Nicole Dewey）提出的出色副标题表示感谢；对梅雷迪恩·麦京尼（Meredith McGinnis）不断提出创造性设想表示感谢；并对路易斯·奎尔（Louise Quayle）为了我们而付出的艰苦努力表示感谢。

没有我们出色的经纪人詹妮弗·盖特（Jennifer Gates）的持续支持，本

书就不可能面市。我们要对埃斯蒙德·哈姆斯沃斯（Esmond Harmsworth）和玛丽·贝丝·夏贝尔（Mary Beth Chappell）给予我们的宝贵建议深表谢意；同时，我们要对雷切·苏斯曼（Rachel Sussman）在关键时刻施予援手表示感谢。

感谢我们无与伦比的演讲代理人拉里·里森（Larry Leson），感谢你做出了世界上最美味的西班牙凉菜汤。

至于说本书的成功，如果没有希拉里·罗伯特（Hilary Roberts），本书将做不到现在的一半；如果没有乔森·赫斯（Josyn Herce），我们连一半的成功都无缘取得。

我们要对将他们的故事、学识和经验与我们分享的很多专家深表谢意：斯蒂芬·雷耶克法官与我们分享了他的深思；史蒂夫·斯普瑞尔在春季训练时节抽暇接受了我们的访谈（感谢丽塔·理查德［Rita Ricard］为这次访谈所做的安排）；乔丹·沃尔特斯提出了充满睿智的建议；丹·艾莉尔为我们提供了洞见和思想；弗朗茨·埃普丁给了我们清楚的表述和智慧；感谢迪安·福尔克的精准表述和热情；感谢布鲁斯·万姆波尔德的清楚解释；布鲁金顿在波音737上为我们提供了他的观点；凯西·蒂斯给了我们颇具启发意义的阐释；芭芭拉·坎基提供了让我们大长见识的机组资源管理系统的历史；艾伦·哈弗库特给我们提供了敏锐而有趣的分析；马可·朱密妮（Marco Gemignani）提出了有关文化动力的观点；贝卡·利维（Becca Levy）将自己的研究拿出来与我们谈论；埃里克·约翰逊帮助我们

航行于经济学的领域；大卫·安东纽奇奥为我们阐释了一个复杂的课题；杰弗里·霍斯金为我们提供了有关文化的见解；阿黛尔·巴克（Adele Barker）为我们讲述了她动听的故事；马克斯·巴泽尔曼提出了很有帮助的观点；萨尔·古尔（Saar Gur）提供了对于风险投资家的观察；感谢苔米·强斯（Tammy Johns）和玛拉·斯旺（Mara Swan）让我们分享他们关于招聘过程的智慧；米那·布尔克曼（Miana Boukhman）、克里斯·费（Chris Fee）和拉尔夫·王（Ralph Wang）为我们洞开了一扇让人着迷的观照医疗世界的窗子；雪妮·哈蒙（Shani Harmon）为我们阐释了肯特（Kantor）对群体角色观察的结论；我们还要感谢亚历克斯·奥浩威斯（Alex Olhovich）提出了激发我们灵感的新想法。

此外，我们还要对所有在本书写作过程中给予我们帮助的人们深表谢意：丹尼斯·埃葛瑞（Denise Egri），奥雷·霍夫曼（Auren Hoffman），诺亚·卡根（Noah Kagan），迪娜·卡普兰（Dina Kaplan），朱利叶·鲍威尔（Juliette Powell），皮特·斯密斯（Pete Sims），迈克尔·布雷耶（Michael Breyer），乔希·罗森布拉姆（Josh Rosenblum），杜拉坎·尼可瑞（Andreea Nicoara），诺亚·布来尔（Noah Brier），戴夫·沃雷克（Dave Wallack），戴夫·布拉特（Dave Blatte），马克·布拉特（Marc Blatte），珍妮·尼里（Jeanne Neary），玛丽安·马尼拉夫（Marianne Manilov），约翰·罗伯茨（John Roberts）和艾丽森·罗伯茨（Alison Roberts），考特·沃辛顿（Cort Worthington），帕布鲁·彭米路（Pablo Pazmino），雷内·王（Rene Wong），帕姆·韦勃（Pam Webb）和罗伊·韦勃（Roy Webb），利斯科斯盖（Lischinsky）一家，以及我们的父母。

我们还要感谢顾问凯尔·巴赫（Kyle Bach）；感谢音乐家詹森·克莱伯格（Jason Kleinberg）为我们的网站提供了小提琴音乐；感谢克雷格·萨科维茨（Craig Sakowitz）为我们提供了录音；感谢科里·莫德斯特（Corey Modeste）和彼得·弗莱舍（Peter Fleischer）为我们在纽约期间提供了方便。

奥瑞·布莱福曼和罗德·贝克斯特朗（Rod Beckstrom）

所著的**《海星模式》**（*The Starfish and the Spider*）赢得的赞誉

被《迈阿密先驱报》（*Miami Herald*）和 Amazon. com 评为 2006 年度最佳商业书籍之一。

《海星模式》是一本超越了流派的令人欣喜的商业读物……颇具启发意义，而且充满洞见。

——《波士顿环球报》（*Boston Globe*）

作者出色阐释了合作联合体——比如，20 世纪之前的阿帕切人，以及今天的基地组织——如何从没有中央统治集团的运作方式中获益。

——《快速公司》杂志

《海星模式》是一本引人注目的重要著作，它以丰富的实例解释了在适当的环境中，分权有多么重要——它倡导公平的接近机会、丰富的网络关系，以及当事者“花钱投资自己经营的公司”。

——皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）

eBay 公司创建人和董事长，奥米迪亚网络公司首席执行官

妙趣横生，且激发思考。

——《商业周刊》网站（BusinessWeek. com）

引人入胜，使人深思，而且极富想象力。

——《迈阿密先驱报》

即使像IBM公司和美国政府这样的“巨型蜘蛛”，也会与其内部的“海星”建立联系，本书为其机制提供了可靠例证。

——《新闻周刊》（*Newsweek*）



SWAY

The Irresistible Pull of Irrational Behavior

“这本让人激动不已的书，即将挑战你的每一个想法，《摇摆》与《决断 2 秒间》和《魔鬼经济学》交相辉映。

——汤姆 · 拉思（Tom Rath）

《纽约时报》第一畅销书《你的水桶有多满？》（*HOW FULL IS YOUR BUCKET?*）作者

被控制的人算上我一个——不过，我是说自己被理性的全部力量吸引住了。奥瑞·布莱福曼和罗姆·布莱福曼兄弟二人在阐释根深蒂固的倾向（这种倾向会将我们的行为推向愚蠢直至致命的境地）方面完成了极为出色的工作。如果忽视他们的这些教导，那我们就太傻了。

——罗伯特 · B · 西奥迪尼（Robert B. Cialdini）

《纽约时报》畅销书《影响力》（*INFLUENCE*）作者

《摇摆》帮助我意识到了自己在物理学实验工作中非理性行为的一面。有时候，我会投入到那些感觉不太正确的研究中去……某些非理性的诱惑，比如，快速成功的渴望，真的会把我拉进去。

——马丁 · L · 佩尔（Martin L. Perl）

1995 年诺贝尔物理学奖得主

* 免责声明：

如果你因为以上这些赞誉而购买了本书，那么，你就已经被影响和诱惑了。在《摇摆》中，你即将看到的心理力量之一就是：人们对于位高权重人士的观点，往往会赋予更高的价值。

但是，你还是应该购买本书！

上架建议◎经济学 · 普及读物

ISBN 978-7-5086-1372-7

9 787508 613727 >

www.publish.citic.com

定价：29.00元